

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.9.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.3)

УДК 351.07:159:316.46:303.01

*Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет ім. П. Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2975-6453*

ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

*L. Antonova
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University*

APPLICATION OF EUROPEAN EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MECHANISMS OF LEADERSHIP FORMATION IN THE FIELD OF PUBLIC GOVERNANCE

У статті обґрунтовано необхідність застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. Запропоновано авторське визначення поняття «інноваційний механізм формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України». Висвітлено позитивний європейський досвід запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління. Наведено шляхи адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України, а саме: запровадження інноваційної корпоративної культури публічного управління; розвиток матеріально-фінансової складової системи стимулів та винагород, яка б сприяла привабливості, утриманню та подальшому розкриттю кращого кадрового потенціалу; створення та активне запровадження новітніх експериментальних технологій формування лідерства в сфері публічного управління; вироблення єдиної стратегії та створення спільної системи формування лідерства в сфері публічного управління між законодавчою і виконавчою гілками влади, вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади і неурядовими організаціями; впровадження навальних/тренінгових курсів лідерської підготовки до програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців за такими принципами: наступності, цілісності, інноваційний характер, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

The article emphasizes that in the era of intensive development of integration processes and globalization, the development of intellectual human resources, Ukraine requires not only technological transformations, but also changes in approaches to the implementation of state tasks. The old principles of management lose their effectiveness and lead to the improvement of human

resources, the formation of strong and capable leadership. It is noted that leaders are the initiators of transformation and key figures in the successful implementation of reforms. Their ability to enforce the laws of synergy ensures the success of management and increases the managerial capacity of society. The conceptual apparatus of public administration science was further developed by defining the essence of the innovative mechanism of leadership formation in the field of public administration of modern Ukraine as an artificially created system of many new empirical tools of internal socio-psychological organization, team management, influence on workers. In public management, leadership qualities are manifested and consolidated, higher needs for innovation, achievement of pre-set goals, creativity and self-actualization are activated.

The article presents the ways of adaptation and application of European experience of introduction of innovative mechanisms of leadership formation in the field of public administration of modern Ukraine, namely: introduction of innovative corporate culture of public administration; development of the material and financial component of the system of incentives and rewards, which would contribute to the attraction, retention and further disclosure of better human resources; creation and active introduction of the newest experimental technologies of formation of leadership in the field of public administration; elaboration of a unified strategy and creation of a joint system of leadership formation in the field of public administration between the legislative and executive branches of government, higher education institutions, advanced training centers for public authorities and non-governmental organizations; introduction of leadership training programs for training programs and training of civil servants on the following principles: continuity, integrity, innovative nature, individualization and differentiation of approaches to training.

Ключові слова: публічне управління; інноваційні механізми; лідер; лідерство; механізми державного управління; механізм формування лідерства.

Key words: public administration; innovation mechanisms; leader; leadership; mechanisms of state government; mechanism of leadership.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.

Початок ХХІ століття характеризується явищем глобалізації та розвитком інтелектуальних людських ресурсів. Відповідно, змінюється система публічного управління. Сучасне суспільство потребує управлінців нової генерації із ознаками лідерства з метою ефективного управління людським потенціалом. Із даними викликами успішно справляються європейські країни.

Вибір українським народом європейського вектору свого подальшого розвитку зумовлює гостру необхідність змістовного реформування та видозміну вітчизняного публічного управління відповідно до європейських стандартів та норм, зокрема, введення інноваційних підходів до управління персоналом органів публічної влади.

У кращих зарубіжних практиках управління людськими ресурсами наголос робиться на розвиток персоналу, всебічне сприяння самореалізації працівника, мотивацію до сумлінної та ефективної роботи, а також на визначення оптимальної організаційної структури та встановлення єдиної для всіх працівників корпоративної культури організації [1, с. 2].

Логічно, що конструктивна орієнтація української держави на європейські країни, що мають відповідний успішний досвід, є архіважливою умовою для теоретико-практичного вдосконалення існуючої системи публічного управління в Україні. У зв'язку із цим, актуальність даної статті вбачається в огляді і показі варіативності впровадження дієвих практик європейського публічного управління в контексті застосування інноваційних механізмів формування лідерства, що можуть бути адаптовані в українські реалії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дане дослідження базується на роботах таких науковців, як: В. Олуйко, Т. Пахомова, С. Серьогін, І. Сурай (проблематика системи впровадження механізмів розвитку лідерства в систему публічного управління); С. Алієва, В. Долгова, А. Ліпенцев (проблематика інноваційної культури публічних управлінців); В. Гусєв, Р. Фатхутдінов, Х. Хачатурян (проблематика імплементації інноваційних процесів у публічному управлінні).

У контексті даної теми на особливу увагу заслуговує теоретико-практичний доробок таких зарубіжних дослідників, як: Paul Sloane [2], Gabriel Sheffer [3], Dennis Stauffer [4] (проблематика особистісних характеристик інноваційного лідера).

З урахуванням існуючого дослідницького здобутку, у межах успішної та результативної європейської практики, вивчення швидкозмінного та актуального європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління з метою адаптації та імплементації його в сучасній Україні потребує подальших наукових розробок і студій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Ціллю статті є обґрунтування необхідності застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України.

Для досягнення зазначеної цілі поставлені такі *завдання*: запропонувати авторське визначення поняття «інноваційний механізм формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України»; висвітлити позитивний європейський досвід запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління; навести шляхи адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Світ входить в постіндустріальну епоху інтенсивного розвитку інтеграційних процесів та глобалізації, розвитку інтелектуальних людських ресурсів. Відповідно змінюються умови праці (інтелектуальна праця виходить на перше місце) і системи управління, в тому числі і публічного.

Такий вектор змін вимагає не лише технологічних трансформацій, а й зміни підходів до реалізації державних завдань та державно-управлінських рішень. Старі принципи управління втрачають ефективність та обумовлюють вдосконалення кадрового потенціалу та становлення потужного і дієздатного лідерства. Цілком очевидно, що в даних обставинах в системі публічного управління назріває потреба в управлінцях нового типу - керівника з високим рівнем професіоналізму та професійної самоактуалізації, якому притаманні компетенції лідера з новою якістю мислення, новим набором знань, умінь і навичок, з високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності.

Вважаємо за доцільне, розглядати тлумачення поняття «інноваційний механізм формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України» у конструктивному та логічному взаємозв'язку між його основними складовими. Виходячи з цього, з метою визначення даного авторського поняття необхідно враховувати предметну сутність, специфіку та змістовність таких понять, як «механізми державного управління», «інновація» і «лідер».

Механізми державного управління. У вітчизняній науці ще немає єдиного підходу до визначення поняття «механізми державного управління». Тим часом, проблеми формування механізмів державного управління, забезпечення їх дієвості досліджуються багатьма вітчизняними фахівцями у галузі державного управління, зокрема В. Бакуменком, В. Князєвим, О. Машковим, Н. Нижник, О. Оболенським, Г. Одинцовою, В. Олуйком та ін. [5, с. 376]. Відповідно до академічного визначення зазначеного в енциклопедії державного управління під механізмами державного управління розуміють способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. За формою подання механізми державного управління – це схематичне зображення статично-динамічного (структурно-функціонального) змісту процесу управління як взаємодії суб'єкта і об'єкта, єдності діяльності і відносин, функціонування певної системи чи підсистеми. Механізм державного управління відображає взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) [5, с. 375].

Інновація. Інновації можуть бути створені в будь-якій предметній сфері діяльності людини. Це виходить із семіотичного аналізу самого слова «інновація», що походить від англійського «innovation», яке, у свою чергу є похідною від латинського «innovato», що у буквальному перекладі означає введення новітнього або нововведення [6, с. 324]. Відповідно до сучасного міжнародного стандарту, закріпленого у документах Європейської комісії, інновація розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого процесу, який використовується у практичній діяльності. Все вище наведене у певній мірі відповідає смислу термінології, що застосовується в українському законодавстві, де інновації надається таке достатньо універсальне визначення: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Наведене визначення інновації Законом України «Про інноваційну діяльність» не є єдиним та вичерпно повним, але при всіх багатоваріантних визначеннях інновації в усіх її дефініціях присутні такі її відмінні характеристики, як детермінанти прогресивних змін та конкурентоспроможності, а також суспільна, споживча потреба інновації для забезпечення економічного розвитку, інтенсифікації суспільного виробництва [6, с. 325].

Лідер. Лідер (від англ. Leader – ведучий, перший, такий, що йде попереду) – особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [7, с. 250].

Виходячи із вищевикладеного, пропонуємо таке авторське визначення поняття «інноваційний механізм формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України» – це штучно створена система множини

новітніх емпіричних інструментів внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на робітників, при застосуванні яких у працівників існуючої сфери публічного управління проявляються та закріплюються лідерські якості, активізуються вищі потреби у новаторстві, досягненні задалегідь поставлених цілей, творчості та самоактуалізації.

На сучасному етапі розвитку української держави, у контексті процесу євроінтеграції актуальним є виявлення, адаптація і подальша імплементація результативного європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління як складової вдосконалення вітчизняної системи публічного управління. У зв'язку із цим, на даному етапі дослідження, проаналізуємо відповідний європейський досвід.

Розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання і підтримки публічної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людськими ресурсами публічної служби, які мають сприяти забезпеченню її успіху та впевненого майбутнього. Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах. Деякі країни утворили спеціальні інституції для розвитку лідерства, наприклад, у Швеції – Національна Рада з питань якості та розвитку (*National Council for Quality and Development*); інші посилили наголос на питаннях лідерства в існуючих програмах та запровадили нові тренінги для вищого управлінського корпусу. Органи влади також користуються і програмами мережевих міжнародних шкіл, наприклад, Європейського інституту державного управління (*EIPA*) та приватних організацій [8, с. 81].

У розвинених країнах світу діє Центр креативного лідерства (*Center for Creative Leadership*) – провідна установа, що здійснює вивчення потреб та проводить навчання для різних зацікавлених сторін, вона працює понад 40 років у 120 країнах світу, зокрема у Північній та Південній Америках, Західній та Східній Європі (зокрема, в Росії) та Азії [9]. Навчання за програмами в Центрі креативного лідерства дає лідерам розуміння того, як їхня особистість, їхній стиль, впливає на поведінку та результативність інших, розуміння особливостей власної реакції на зміни та більш ефективне ведення проектів та змін; краще розуміння того, як ефективніше надавати і отримувати зворотній зв'язок, розвивати та підтримувати стосунки та продуктивну співпрацю; як побачити та розвивати у повній мірі потенціал інших та краще управляти собою [8, с. 111].

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому, програми навчання та розвитку лідерства носять практично-орієнтований характер. Крім власне тренінгів, заохочуються також інші форми та способи підтримки розвитку працівників органів публічної влади, зокрема, шляхом розвитку мереж, обміну досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізації програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах (*job shadowing*) тощо [10, с. 104].

У 2000 р. Європейським інститутом адміністративного управління (*European Institute of Public Administration, EIPA*), який діє під егідою Європейської комісії, на базі європейської моделі досконалості *EFQM* розроблена модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (*Common Assessment Framework –CAF*). Модель *CAF* використовується для порівняльного аналізу систем управління європейських держав, а також, для виявлення і поширення кращого досвіду (бенчмаркінгу). Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) – це постійний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми. Дієвий інструмент для визначення становища організації порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності організаціями. Головна мета проведення бенчмаркінгу полягає у вивченні еталонних підходів до здійснення діяльності та адаптації цих підходів до своїх процесів [11, с. 12.] На спеціально розробленому вебсайті ресурсного центру *CAF* [12] розміщено передові практики у сфері управління організаціями-учасницями, ознайомлення з якими закладе підвалини подальших наукових розробок з даної проблематики. На сьогодні в європейських країнах *CAF* є невід'ємною складовою програм розвитку публічного управління.

Наступним етапом дослідження є розгляд досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління на прикладі конкретних європейських країн, таких як Швейцарія і Нідерланди.

Вибір даних країн зумовлено тим, що відповідно до оприлюдненого щорічного звіту *Global Innovation Index 2013* [13] (глобального інноваційного індексу 2019 року) складеного Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Корнелльським університетом та міжнародною бізнес-школою «*Insead*» саме Швейцарія і Нідерланди є у відповідному рейтингу лідируючих країн. (Оцінка *Global Innovation Index* є складовою комплексного дослідження, в якому розглядається активність урядів країн щодо заохочення та підтримки інноваційної діяльності в своїй державній політиці). Україна в Глобальному інноваційному індексі 2019 року посідає 47 місце, увійшовши до ТОП-3 країн економічної групи *lower-middle income*.

Швейцарський досвід. У Швейцарії велика увага приділяється саме правильному початковому відбору фахівців для роботи в системі органів публічної влади. Відбір людей в систему публічного управління в цій

країні не базується на іспитах. Кожний рівень муніципального управління наймає людей згідно з місцевими правилами та резюме кандидатів. Відбір відбувається за відкритим конкурсом і співбесідою з майбутнім прямим керівником. Допустима досить велика свобода дій для державних роботодавців. Для рекрутингу досить часто використовуються соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), а також велика кількість спеціалізованих порталів, спеціально для пошуку працівників органів публічної влади (Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html). До уваги приймаються також особисті якості та здатність і бажання постійно навчатись. Кожна адміністрація має HR-офіс. Організація OFPER керує федеральною HR-політикою. Освіту потенційним працівникам можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є у списку топ 200 університетів згідно з рейтингом Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також, популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP) [14, с. 122].

Однією із головних складових інноваційного механізму формування лідерства в сфері публічного управління Швейцарії є тісна співпраця органів публічної влади, вищих навчальних закладів, фінансових інститутів і бізнесу, що зрештою сприяє підвищенню рівня якості та ефективності публічного управління.

Нідерландський досвід. Сфера публічного управління Нідерландів характеризується такими двома основоположними рисами, як: розумінням важливості людського капіталу та людського фактору; усвідомленням залежності ефективності органів публічної влади від своєрідної «якості» їх посадових осіб.

Кадрова складова системи публічного управління Нідерландів зорієнтована на виявлення та подальший розвиток особистісних якостей працівників, їх відповідну освіту, складання спеціальних іспитів та відповідність додатковим вузько-направленим вимогам для претендентів на найвищі посади в державі.

Утім, подальша освіта та комплекс тренінгових заходів, що забезпечуються різними суб'єктами, також мають провідне місце всередині даної системи. У подальшій освіті та комплексі тренінгів розрізняють довгострокові програми, спрямовані на певну кар'єру та короткострокові тренінги для конкретної роботи чи аспекту цієї роботи. У цьому спостерігається досить щільний зв'язок і взаємодія між урядом, недержавними організаціями та університетами у підготовці працівників органів публічної влади [15, с. 23].

Одним із інноваційних інструментів механізму формування лідерства в сфері управління Нідерландів є комплекс заходів спрямований на публічність посадової особи. Найвищі посадові особи держави активно демонструють публічне лідерство.

Таким чином, для сфери публічного управління питання розвитку лідерства є надзвичайно актуальним, і пріоритетним завданням. Лідери є ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення реформ. Їх здатність запускати в дію закони синергії забезпечує успіх управлінської діяльності та підвищує управлінську здатність суспільства. Вони формують стратегію, визначають способи її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в публічному управлінні є в даний час дуже важливим і розглядається як ключовий в підвищенні управлінської здатності суспільства, від рішення якого буде залежати стабільний і поступальний розвиток держави.

Мова йде не просто про професійний розвиток працівників органів публічної влади, а про створення когорти працівників нового типу, відданих своїй справі і своїй державі, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми, впевнено вести за собою інших нелегким шляхом реформ в державі [15].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Рівень демократії, соціальної сфери, економічного розвитку та глобального інноваційного індексу європейських держав виступає своєрідним індикатором обґрунтування необхідності застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сферу публічного управління сучасної України.

З огляду на поставлені у дослідженні завдання в якості висновків зазначаємо таке:

1. Набув подальшого розвитку понятійний апарат науки державного управління шляхом визначення сутності інноваційного механізму формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України як штучно створеної системи множини новітніх емпіричних інструментів внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на робітників, при застосуванні яких у працівників існуючої сфери публічного управління проявляються та закріплюються лідерські якості, активізуються вищі потреби у новаторстві, досягненні заздалегідь поставлених цілей, творчості та самоактуалізації.

2. Узагальнені здобутки висвітленого позитивного загальноєвропейського досвіду та конкретного досвіду таких країн як Швейцарія і Нідерланди щодо запровадження інноваційних механізмів формування лідерства можуть бути корисними для кадрової складової сфери публічного управління сучасної України, а елементи вищенаведених механізмів можуть бути адаптовані і запроваджені в українські реалії.

3. Шляхами адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України можуть слугувати такі кроки української держави:

- запровадження інноваційної корпоративної культури публічного управління, зокрема, просування таких явищ як «family-friendly» (сімейно-дружнє середовище), «work-life policies» (політика роботи та особистого життя) «civil service club» (клуб публічної служби);

- розвиток матеріально-фінансової складової системи стимулів та винагород, яка б сприяла привабленню, утриманню та подальшому розкриттю кращого кадрового потенціалу;

- створення та активне запровадження новітніх експериментальних технологій формування лідерства в сфері публічного управління;
- вироблення єдиної стратегії та створення спільної системи формування лідерства в сфері публічного управління між законодавчою і виконавчою гілками влади, вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади і неурядовими організаціями;
- впровадження програм лідерської підготовки до програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців як напряму модернізації системи підготовки лідерів в системі публічного управління за такими принципами: наступності, цілісності, інноваційний характер, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація наведених вище шляхів адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України у перспективі може слугувати предметом подальших наукових розвідок науки державного управління.

Список використаних джерел.

1. Синицина Н. Г. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні. Державне будівництво. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_22.
2. Paul Sloane. The Innovative Leader: How to Inspire your Team and Drive Creativity. Kogan Page Publishers, 2007. P. 208.
3. Gabriel Sheffer. Innovative Leaders in International Politics. SUNY Press, 1993. P. 294.
4. Dennis Stauffer. Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader. Minne Apple Press, 2005. P. 102
5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
8. Хайтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
9. Лідерство. URL: www.ccl.org/leadership.
10. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
11. Общая схема оценки САФ: совершенствование через самооценку : пер. и адаптац. на рус. яз. Д. В. Маслова. М. : Центр эксперт. 2008. 35 с.
12. Good Practices : EIPA Maastricht. URL: <http://caf.eipa.eu/3/99/>.
13. Global Innovation Index. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2019-25072019>
14. Юзькова О. І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (21). 2019. С. 119–127.
15. Meer F. M. van der, Kerkhoff A.D.N., Osch D.A.G.T. van. Educating and training civil ser-vants in the Netherlands 1814-2014. IIAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece : IIAS Administrative History study group, 2014. P. 20–25.

References.

1. Synytsyna, N.H. (2011), "World practice of human resources management and current issues of the civil service in Ukraine", Derzhavne budivnytstvo, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_22 (Accessed 25 Aug 2019).
2. Sloane, P. (2007), The Innovative Leader: How to Inspire your Team and Drive Creativity, Kogan Page Publishers, London, UK.
3. Sheffer, G. (1993), Innovative Leaders in International Politics, SUNY Press, NY, USA.
4. Stauffer, D. (2005), Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader, Minne Apple Press, Minneapolis, USA.
5. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration], vol. 2, Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
6. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration], vol. 4, Haluzeve upravlinnia [Sectoral management], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration], vol. 6, Derzhavna sluzhba [Public Service], NADU, Kyiv, Ukraine.
8. Khaitov, P.O. (2017), "Development of transformational leadership in the civil service", Ph.D. Thesis, Public Administration, Dnipro, Ukraine.

9. Center for Creative Leadership (2019), "Leadership", available at: www.ccl.org/leadership (Accessed 25 Aug 2019).
10. Bizo, L. Ibrahimova, I. Kikot', O. Baran', Ye. and Fedoriv, T. (2012), Rozvytok liderstva [Leadership development], Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini», Kyiv, Ukraine.
11. Maslov D.V. (2008), Obschaia skhema otsenky CAF: sovershenstvovanye cherez samootsenku [Overall CAF Assessment Framework: Improvement Through Self-Assessment], Tsentr ekspert, Moscow, Russia.
12. EIPA Maastricht (2019), "Good Practices", available at: <http://caf.eipa.eu/3/99/> (Accessed 25 Aug 2019).
13. Ukrainian Institute of Intellectual Property (2019), "Global Innovation Index", available at: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2019-25072019> (Accessed 25 Aug 2019).
14. Yuz'kova, O.I. (2019), "Foreign experience of innovative leadership in public administration: opportunities for adaptation in Ukraine", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (21), pp. 119-127.
15. Meer van der, F.M. Kerkhoff A.D.N. and Osch van, D.A.G.T. (2014), "Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014", IIAS Administrative History Conference, Corfu, Greece, April 26, pp. 20-25.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.