



DOI 10.37491/UNZ.72.1  
УДК 35.082.4



Світлана ГАЙДУЧЕНКО<sup>1</sup>

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: ЛІДЕРСЬКИЙ АСПЕКТ

*Досліджується розвиток публічного менеджменту у процесі становлення в Україні електронної демократії та системи електронного урядування, що сприятиме досягненню ключових завдань сталого розвитку регіону у XXI ст., за умови революційного прориву в розвитку людських ресурсів. Основною метою дослідження є чинники впливу на формування лідерських якостей у суб'єктів та об'єктів інноваційного менеджменту в умовах публічного управління та електронної демократії як ключової комунікативної проблеми е-урядування. Систематизація літературних джерел і підходів до вирішення означеної проблеми свідчить, що науковий дискурс ще не торкався сфери електронного урядування. Актуальність розвитку лідерського потенціалу людських ресурсів зумовлена стрімким поступом світової глобалізації, яка базується, в першу чергу, на маркетингу та менеджменті інновацій в публічному управлінні. Логічна послідовність дослідження передбачає аналіз практичних здобутків прогресивних країн світу у сфері електронного урядування та вивчення інноваційної ролі менеджерів у публічному управлінні; визначення переваг електронної демократії; узагальнення положень соціології лідерства в контексті формування інформацій-*

<sup>1</sup> доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова  
[gaiduchenko\\_svet@ukr.net](mailto:gaiduchenko_svet@ukr.net),  
<https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>.



ного суспільства та компетентності менеджерів публічного управління; дослідження елітарної складової публічного менеджменту та визначення стратегічних орієнтирів державної політики щодо формування в Україні інформаційного суспільства. Методологічне підґрунтя цього дослідження складають концепції маркетингу та менеджменту інновацій у публічному управлінні, електронної демократії, інформаційного суспільства; відомі теорії соціології лідерства. Об'єктом дослідження є український публічний менеджмент в умовах становлення електронного урядування відповідно до стандартів Європейського Союзу, курс на членство в якому закріплено Конституцією України. Відповідно до цього, подається авторське бачення стратегічних підходів до управління організаційними змінами в управлінських структурах, які пов'язані із впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій е-урядування, стратегічних напрямів державної кадрової політики щодо розвитку лідерського потенціалу як ключового чинника успішності не тільки менеджерів усіх управлінських сфер і рівнів, а й суб'єктів громадянського суспільства в цілому, а також дослідження напрямів подальшого розвитку теорії соціології лідерства у контексті трансформації індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне). Дослідження підтверджує та теоретично доводить, що розвиток людських ресурсів є ключовим у інноваційних процесах. Прагматичні результати цього дослідження мають сприяти інтенсифікації впровадження електронної демократії та електронного урядування у сфері публічного менеджменту завдяки розвитку лідерського потенціалу всіх учасників цього процесу навіть у архіскладних умовах сучасної України.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, електронна демократія, електронне урядування, лідерський потенціал, публічний менеджмент.

Досить швидкі темпи розвитку громадянського суспільства в Україні характеризуються формуванням інформаційного суспільства, а також інноваційним розвитком публічного менеджменту, завдяки утвердженню електронної демократії та впровадження електронного урядування (е-урядування) на засадах публічного управління. У сукупності ці процеси значно загострюють проблеми не тільки впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій е-урядування, а й формування відповідного лідерського потенціалу всіх суб'єктів, навіть об'єктів публічного менеджменту — суб'єктів громадянського суспільства. В умовах інноваційної турбулентності саме лідерський потенціал усіх учасників цих процесів як чинник ініціативності та готовності до змін здатний забезпечити необхідний рівень взаємодії в питаннях реалізації технологічних особливостей менеджменту в конкретному регіоні, що враховує споживацькі потреби населення. У силу багатоаспектності та багатовекторності проблеми формування лідерського потенціалу всіх згаданих фігурантів інноваційного менеджменту в умовах електронного урядування її вирі-



шення терміново потребує інноваційної державної політики щодо забезпечення відповідних умов для розвитку інформаційного громадянського суспільства в Україні. Нагальність вирішення озвученої проблематики зумовлена ще й сучасним геополітичним, національно-економічним, патріотично-релігійним та воєнним станом України. Отже, ідея розвитку людських ресурсів в умовах е-урядування — це не стільки інноваційні менеджерські технології урядування, скільки ініціатива, направлена на поліпшення життя пересічних громадян, тому її реалізація, безумовно, пов'язана із чинниками лідерства на всіх рівнях соціальної системи та публічного менеджменту.

Аналіз низки публікацій зарубіжних та українських дослідників щодо розвитку системи публічного менеджменту свідчить про ключову роль її людських ресурсів. Публічне управління (публічний менеджмент) досліджували такі українські науковці, як: М. Головатий, В. Козаков, А. Ліпенцев, В. Ребало та ін. Проблемам сучасної інформаційно-комунікаційної теорії та її соціокультурних аспектів, а також становлення електронної демократії та системи електронного урядування, зокрема в Україні, присвячена значна кількість публікацій з галузей державного та публічного управління, маркетингу та менеджменту інновацій, політології, філософії, соціології, права таких українських і зарубіжних дослідників, як: О. Бандурка, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Загвойська, П. Клімушин, Ю. Ковбасюк, В. Малімон, Є. Молл, О. Радченко, А. Семенченко, А. Серенок, Н. Тічі, Л. Уайт, Д. Ульріх, С. Чукут, Е. Шейн та ін. У виточках концепції інформаційного суспільства стояли такі відомі науковці світу, як: М. Кастельс, М. Маклюен, У. Мартін, Й. Масуда, Т. Стоун'ен, Ю. Хаяши та ін. Автори у своїх роботах досліджували забезпечення прав громадян на доступ до всіх видів відкритої державної інформації, що має індивідуальну та суспільну значимість; залучення громадян до участі у формуванні управлінських рішень на всіх рівнях управління життєдіяльністю суспільства; осучаснення системи державного управління шляхом його демократизації, децентралізації, демонополізації; формування інформаційного громадянського суспільства та його інформаційно-комунікаційної системи тощо. Проте залишається невисвітленим такий стратегічний напрям державної інноваційної політики в Україні, як розвиток людських ресурсів досить великої армії державних службовців і посадових осіб, а також суб'єктів громадянського суспільства та бізнесу в контексті реалізації споживацьких вимог населення та інтенсифікації організаційних змін, пов'язаних із впровадженням е-урядування. Відповідно виникає необхідність розвитку теорії соціології лідерства, що в сукупності зумовило проблематику цього дослідження.

Основною метою дослідження є концептуалізація тотального лідерства та обґрунтування чинників впливу на формування лідерського потенціалу людських ресурсів інноваційного менеджменту в умовах публічного управління та електронної демократії як ключової комунікативної проблеми електронного урядування.

Методологічною основою цього дослідження є концепції публічного управління, інноваційного менеджменту, інформаційного суспільства,



електронної демократії та відомі теорії соціології лідерства, що в сукупності сприяють обґрунтуванню гіпотези дослідження. Остання передбачає, що лідерський потенціал людських ресурсів сфери публічного менеджменту гармонізує життєдіяльність владних, бізнесових та громадських інститутів, а також сприяє формуванню соціуму, який здатний до гармонійного саморозвитку. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків дослідження. Основними з них є аналіз і синтез — для формування теоретико-методологічної бази дослідження; діалектичний — для визначення ключових проблемних аспектів дослідження та пошуку шляхів їх вирішення; індуктивний — для оцінювання рівня елітарної проблеми публічного менеджменту в Україні.

Глобалізація світової спільноти та новий рівень розвитку цивілізації сприяли появі наукових ідей електронної демократії та електронного урядування як ключових чинників прозорості публічного менеджменту, а також дієвих механізмів попередження та ліквідації корупційних явищ в управлінні. У силу переваг національних особливостей публічного менеджменту, прогресивні країни світу змушені були шукати власні шляхи реалізації цих ідей, якими переймалися переважно визнані суспільством і бізнесом лідери. За мету було поставлено забезпечення доступної, комфортної, прозорої, узгодженої та ефективної взаємодії громадян, бізнесу та держави стосовно максимально швидкого та повного задоволення інтересів учасників правовідносин.

Аналіз результатів практики електронної демократії та електронного урядування у прогресивних країнах світу сприяв формуванню наукової думки, що вони побудовані на двох взаємопов'язаних підходах. Перший спирається на бізнес-модель, яка адаптована до сучасних потреб споживачів і прийнята підприємницьким сектором. Сутність цієї моделі полягає в досягненні конкурентних переваг у процесі надання публічних послуг шляхом безперервного удосконалення основних повноважень публічних адміністрацій та реорганізації їх внутрішніх адміністративних процесів. Другий підхід орієнтований на майже безмежний спектр можливостей інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Йдеться не про інформатизацію наявної моделі публічного менеджменту, а про використання можливостей ІКТ для переходу до нової концепції держави, орієнтованої на задоволення прав, свобод і потреб громадян.

Відповідно до цього, роль менеджерів як суб'єктів управління повинна бути переглянута в бік наближення їхньої діяльності до умов ринку та конкуренції в обслуговуванні громадян. Концепція електронного уряду (е-уряду), з одного боку, дещо змінює роль держави і делегує самоврядні управлінські функції громадам і громадянам, а з іншого — залишає за державою функції захисту прав та свобод громадян, контролю за виконанням норм та вимог чинного законодавства. За цих умов і в результаті впровадження електронної демократії може сформуватися електронна держава, яка функціонує на засадах електронного уряду (виконавча влада), електронного парламенту (законодавча влада), електронного право-



суддя (судова влада), а також інформаційне суспільство як феномен самоорганізації та саморегуляції, що базується на знаннях та інформації як вирішальних чинниках впливу на життєдіяльність людства. При цьому, як правило, на передній план виходять технічні та економічні аспекти функціонування згаданих інститутів, а соціокультурні та гуманістичні залишаються на вторинних позиціях державної інноваційної політики. Саме за таких умов відбувається становлення публічного менеджменту, який покликаний забезпечувати гнучку та досить адаптивну державну політику регіонального розвитку та впроваджувати ефективні форми взаємодії та взаємовідносин між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Зарубіжний досвід публічного менеджменту демонструє три рівні реалізації моделі електронного урядування за відповідною метою, а саме:

— організація зворотного зв'язку з громадянами; надання типової інформації, довідок, форм, що дає змогу бюджетних заощаджень на адмініструванні типових процедур, а громадянам — економії часу та коштів (модель «уряд — громадянам»);

— комп'ютеризація податкових та інших виплат; проведення електронних тендерів на постачання продукції, електронних торгів тощо, що значно спрощує ці процеси та робить їх прозорими (модель «уряд — бізнесу»);

— комп'ютеризація документообігу між органами публічної влади та відомствами; об'єднання інформаційних систем владних структур та відомств; ведення внутрішнього діловодства, що забезпечує економію часу менеджерів усіх рівнів і надає можливості прийняття швидких і виважених управлінських рішень (модель «уряд — уряду») [4].

Цілком очевидно, що всі три рівні реалізації моделі е-урядування базуються на лідерському чиннику, який зумовлює ініціативу, компетентність, інноваційність, відповідальність і відповідний рівень організаційної та інформаційно-комунікаційної культури. Саме такі критерії розвитку інформаційного суспільства повинні враховуватися під час визначення мети та завдань впровадження електронної демократії та е-урядування на певному етапі розвитку громадянського суспільства України, адже вони, на думку зарубіжних дослідників, є показниками «соціальної включеності» [5].

Наразі, завдання та очікувані результати розвитку українського інформаційного суспільства в державній політиці мають нечіткий та переважно декларативний характер. Наприклад, в Концепції розвитку електронного урядування в Україні [8] йдеться про «підвищення рівня демократії, підвищення економічного зростання, посилення ролі громадськості в управлінні», що навіть не передбачає конкретних критеріїв оцінювання вказаних показників, а людський ресурс як стратегічний чинник електронної демократії взагалі не підлягає контролю з боку держави у процесі його розвитку. А дарма, адже соціокультурний аспект розвитку соціальної системи є довготривалим і багатоаспектним, тому потребує термінової, цілеспрямованої та добре виваженої освітньої та просвітницької діяльності держави, адже менеджери всіх структурних рівнів управління



повинні бути не номінальними, а реальними лідерами з тим, щоб мати довіру та підтримку громадян.

Відомо також, що зв'язок між лідерством як способом професійної поведінки, яка має вплив на групу або колектив співробітників незалежно від посади, і лідерством як посадовим «олімпом», породжує дві проблеми. Лідерство формальне не може ототожнюватися з «реальною» владою, а лідерство «реальне» або неформальне — із зайняттям посади. На разі не існує однозначної дефініції терміна «лідерство». Труднощі у тлумаченні поняття «лідерство» можна пояснити тим, що формальне положення (посадове) і реальна влада завжди впливають один на одного: хтось має стати лідером у результаті певного положення. У кінці-кінців, лідерство є свого роду технологією зайняття посади, а посада — шляхом до лідерства [1, с. 79].

Взагалі, наукова думка розглядає лідерство, як процес і як людську властивість. Широке розуміння лідерства включає в себе вплив на постановку цілей і визначення стратегії розвитку, на узгодження поведінки людей для досягнення мети, на групову підтримку та на соціокультурне середовище, а у контексті досліджуваної проблематики — ще й активну громадянську позицію, безмежну креативність і дуже високу відповідальність. Цілком природно, що з трансформацією суспільства змінюється зміст і роль «класичного» лідерства. Наприклад, в умовах інформаційного громадянського суспільства можна вже розглядати теорію «тотального» лідерства в публічному менеджменті, яка базується на аксіомі Н. Тічі: «Лідери — це люди-переможці, які володіють ідеями і цінностями, а також енергією та силою волі для того, щоб робити те, що необхідно» [9], а також на знаннях та інформації.

У сучасному світі так швидко змінюються умови життя, що ментальна програма людства буде значно відставати від дійсності без допомоги лідерів. Саме лідерству властива здібність приймати рішення і діяти в умовах повної невизначеності, а також у середовищі, яке постійно змінюється. До того ж, відношення лідерства має місце тоді, коли всі учасники — і лідер, і послідовники — відчують наявність конкретних потреб, оптимальне задоволення яких можливе тільки завдяки підтримки взаємодії [1, с. 80].

У нашому бурхливому сьогоденні будь-яка організація перебуває у процесі безперервних змін, щоб пристосуватися до змінного зовнішнього середовища. Її менеджери змушені змінювати політику, процедури та структури, а також забезпечувати мотивацію окремих співробітників або їх груп для плідної праці в умовах глобальних потрясінь та невизначеності. Усі ці зміни спрямовані менеджерами на просування організації до визначеного та бажаного стану в майбутньому шляхом навчання. У такому контексті цілком доцільною є наукова думка українських розробників стратегії управління людськими ресурсами, формування та розвитку навичок електронного урядування, яка акцентує увагу на відмінностях між традиційним та сучасним підходами до формування компетентності. Зміст її зосереджено у таких ключових аспектах:

«— досвід вирішення проблем приводить до особистісного успіху;



— рішення проблем — сенс освітньої діяльності;  
— рівень освіченості людини тим вищий, що ширша сфера діяльності та вищий ступінь невизначеності ситуацій, у яких вона здатна діяти самостійно» [3].

Слід розуміти, що «навчання і зміну неможливо нав'язати. Необхідна зацікавленість і участь людей — без цього не можна діагностувати те, що відбувається, не можна визначити, що робити. Що більш турбулентним, невизначеним і невідконтрольним стає світ, то більше членів соціального утворення повинні брати участь у процесі навчання. Якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших» [11, с. 309].

Отже, всі теорії лідерства, що акцентують увагу на важливості формування сприятливого організаційного середовища для розкриття креативного потенціалу та підвищення ініціативності особистості людини. Саме соціокультурне середовище є надзвичайно важливим для розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади, в бізнесі та соціумі. Взагалі, лідерський потенціал — це сукупність таких особистісних якостей людини або групи людей, які характеризують здібність спонукати до певних дій себе особисто й інших людей за визначеними планом і метою, обґрунтованих необхідними знаннями, інформацією та ціннісними орієнтирами, при цьому залишати за собою головуючу позицію й авторитет. Це визначення конструктивного лідерського потенціалу. Деструктивний лідерський потенціал його носіїв, як правило, має стихійний та необґрунтований характер дій з остаточно невизначеною метою, що призводить до негативних результатів і втрати ними ключової позиції й авторитету.

Сучасними рисами носіїв лідерства в регіональному менеджменті «мають стати здатність забезпечити сервіс-домінуючий підхід, коли громадянин (клієнт) виступає «співпродюсером послуг», а також спільну творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади. Запорукою ефективності лідерства повинен бути власний приклад служіння та демонстрації прихильності до задекларованих цінностей в організаційній поведінці керівника. Передумовою досягнення організацією клієнтоорієнтованості є ефективне лідерство на всіх рівнях організаційної ієрархії для забезпечення стратегії роботи, спрямованої на формування доданої цінності пропозиції (продукту або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні, зокрема і нестандартні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи при цьому позитивний емоційний досвід спілкування» [7].

Лідерський аспект публічного менеджменту не може бути розкритий повністю без урахування елітарної складової, яка базується на засадах політичного лідерства. У політології лідерство тлумачиться як сукупність правил і процедур, які обмежують лідерську діяльність у контексті соціально-економічної, політичної доцільності та правової відповідальності, а також механізмів соціальної диференціації. Відповідно всі суспільні зміни впливають на інститут політичного лідерства. В індустріальному суспільстві політичні знання зіставлення із політичною сферою життя, а в



інформаційному — віртуальний простір трансформує інформацію у сферу політичного дійства, тому головним завданням політичного лідерства стає пошук дієвих способів використання інформації на практиці. Отже, публічна сфера, в тому числі й публічний менеджмент, стає ще однією сферою діяльності політичного лідера. За цих умов кожний член інформаційного суспільства стає активним суб'єктом політики, оскільки соціологія тлумачить інформацію як зміст певного відображеного образу, отриманого в результаті безперервної роботи людської свідомості — активності.

Тому наукова думка констатує, що подальший розвиток України (не лише в політичній сфері) багато в чому залежить від побудови адекватної системи політичного лідерства, яка на сучасному етапі відповідала б нагальним потребам українського суспільства [10].

Організаційно-культурний рівень української еліти був, і є на часі, не таким, який здатний відповісти на виклики часу, адже вона не займалася пошуком і узгодженням системи духовних цінностей, яка була б зрозумілою і близькою кожній людині, незалежно від її політичних, релігійних та інших поглядів і переконань, становища в суспільстві і виступала б основою національної консолідації. На совісті української еліти відсутність загальнодержавної національної ідеології, яка б визначила магістральні напрямки розвитку держави, головні морально-духовні цінності, на які має орієнтуватися суспільство у своєму поступі, принципи захисту національних інтересів та самої держави від руйнації. Якщо вести мову про найважливішу ознаку, якої бракує українській еліті, то це державницька відповідальність за свої практичні дії, низький рівень загальної і політичної культури [2].

Відсутність ґрунтовних ціннісно-правових орієнтацій є ознакою не лише української владної еліти, але зумовлена значно більш стійкою ментальною традицією. Дію останньої більше відчутно, тому що внутрішнє заперечення цінності права підкріплюється й постійною наявністю подвійних стандартів відповідальності, які привчили керівників різного рівня уникати будь-якої реальної відповідальності перед суспільством [6].

Отже, очевидним є факт, що сучасна еліта не має авторитету у громадянського суспільства України і тому не може впливати на його свідомість; відтворювати та генерувати прогресивні ідеї, цінності, традиції багатонаціонального населення; відповідати за стратегію розвитку держави та об'єднання суспільства. За цих умов гостро постає проблема державного масштабу щодо формування української еліти нового цивілізаційного ґатунку.

Підтвердженням такого висновку є, наприклад, створення у прогресивній європейській державі Польщі Академії лідерства, яку відвідала у 2018 році українська делегація голів об'єднаних територіальних громад під час тренінгу в місті Щецин. Девізом тренерів академії є таке висловлювання: «Інші люди будуть йти за вами як за керівником, якщо довірятимуть вам. А довіра зміцнюється, коли вони бачать, що ви компетентні, знаєте куди йти та щирі з працівниками». Коротко девіз звучить як «компетентність, відкритість, щирість і довіра». Академія лідерства — це програма, яку розробила Рада Європи разом із польською Фундацією розвит-





ку місцевої демократії для керівників органів місцевого самоврядування, тобто для лідерів громад. Вона охоплює три аспекти лідерства: особистісний, організаційний та суспільний (груповий). Загалом, робота Академії лідерства побудована навколо дискусій про те, як у сучасних умовах стати ефективним та компетентним лідером. Багато уваги їй тренерів наділено навикам подолання комунікаційних бар'єрів, засвоєнню різних стилів управління, залежно від специфіки діяльності, та ознайомленню з інноваційними підходами до самоврядування, які дають успішні результати.

Окрема увага американських менеджерів, наприклад, зосереджена на наданні допомоги населенню в освоєнні користування сайтами та веб-порталами завдяки ресурсам публічних бібліотек Сполучених Штатів Америки. Їх співробітники виконують важливу функцію — допомагають людям знайти важливу офіційну інформацію, зокрема про виплати з безробіття, федеральну та місцеву допомогу в разі надзвичайної ситуації, заповнення податкових декларацій тощо, таким чином, майже всі публічні бібліотеки надають допомогу читачам у доступі та використанні послуг електронного урядування.

Такий досвід має наміри використати й Україна у проекті «Публічні бібліотеки — мости до електронного урядування». За допомогою цього проекту можна буде з'ясувати основні тенденції ринку електронних послуг на державному та регіональному рівнях, обговорити шляхи залучення населення областей України до використання електронних послуг, ефективність просування цих послуг серед жителів областей; узгодити програми спільних дій та відпрацювати ефективні механізми взаємодії органів та установ у сфері надання адміністративних послуг он-лайн. Стримуючим чинником озвученого проекту на сучасному етапі впровадження електронного урядування є брак апаратного та програмного забезпечення для доступу до електронної мережі обміну даними. Вирішення цих проблем є першочерговим завданням місцевої влади з тим, щоб залучити громадян на місцевому рівні до прийняття управлінських рішень і використати їхній потенціал у становленні електронного урядування.

Саме на цьому етапі повинен спрацювати ефективно публічний менеджмент, який має долучитися до відповідних тренінгів і потім поширити їх у своїх громадських осередках. Але його особливої уваги потребує саме армія службовців і посадовців, оскільки в будь-якій організації знайдуться співробітники, які прагнуть уникнути інновацій в управлінні, а тому гальмують організаційні зміни. Тому здебільшого потрібен індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його особистих, вікових та професійних особливостей, який обов'язково буде успішним, про що свідчить досвід, наприклад, Естонії, де 99 % населення користується електронними послугами.

Слід відмітити, що в Україні для успішного впровадження та розвитку е-урядування вже прийнята законодавча база та сформовано організаційні передумови, хоча окремі проблемні питання потребують комплексних рішень, які підкріплюються відповідними ресурсами, а особливо людськими.



20 вересня 2017 р. розпорядженням № 649-р Уряд України схвалив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні [8] для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку держави. Реалізація концепції передбачена на період до 2020 року за такими напрямами:

— модернізація публічних послуг громадянам та бізнесу (е-послуги, е-ідентифікація, електронна участь громадян в управлінні відкриті бази даних);

— модернізація публічного управління (для органів влади — електронна взаємодія реєстрів, електронний документообіг, е-урядування базовими галузями, базова ІТ-інфраструктура, ефективне управління).

10 березня 2017 р. презентовано Дорожню карту розвитку відкритих даних у спеціальних форматах — сучасний інструмент підвищення прозорості органів влади і якості прийняття управлінських рішень. Також ухвалено Порядок ведення Єдиного реєстру державного веб-порталу відкритих даних та приєднання України до Міжнародної хартії відкритих даних.

Аналіз змісту згаданих розпорядчих документів свідчить про їх нормативно-правову, матеріально-технічну, політичну спрямованість. Соціокультурні та організаційно-культурні аспекти розвитку електронної демократії й електронного урядування, на жаль, залишаються поза увагою держави .

Таким чином, розглянуті ключові напрями розвитку регіонального менеджменту в умовах становлення електронної демократії та системи е-урядування в Україні підтвердили наявність державної проблеми з формування української управлінської еліти та лідерського потенціалу як суб'єктів, так і об'єктів публічного менеджменту. Саме ця проблема суттєво гальмує впровадження е-демократії та е-урядування в Україні. Також з'ясовано, що концепція е-уряду, з одного боку, суттєво змінює роль держави і делегує самоврядні управлінські функції громадам і громадянам, а з іншого — залишає за державою функції захисту прав та свобод громадян, контролю за виконанням норм та вимог чинного законодавства. Тільки за таких умов відбувається становлення публічного менеджменту, яке забезпечує гнучку державну політику та встановлює сучасну взаємодію та взаємовідносини між владою, громадянським суспільством та бізнесом. Менеджери всіх структурних рівнів управління мають бути не номінальними, а реальними лідерами, щоб мати довіру та підтримку громадян, а громадяни повинні досягти відповідного рівня «включеності» у демократичні процеси життєдіяльності. Тому до ключових чинників впливу на формування лідерських якостей у суб'єктів публічного менеджменту, а також у суб'єктів майбутнього інформаційного громадянського суспільства слід віднести соціокультурний та організаційно-культурний рівні розвитку; активну громадянську позицію; здатність до саморозвитку та самоорганізації, безмежну креативність і дуже високу відповідальність.

Відповідно до цього, розвиток публічного менеджменту в умовах становлення е-демократії та е-урядування в Україні має базуватися не



тільки на національних історичних практиках, а й враховувати технологічні та політичні особливості успішного зарубіжного досвіду. Особливої уваги заслуговує досвід Польщі щодо організації Академії лідерства для менеджерів місцевого самоврядування; досвід США щодо залучення публічних бібліотек у систему е-урядування; освітній та просвітницький досвід Естонії та інших прогресивних країн. Саме у напрямі адаптації та впровадження зарубіжного досвіду з розвитку людських ресурсів у сучасних умовах України можна розглядати подальші наукові дослідження в галузі публічного управління.

Слід враховувати трансформаційні тенденції теорії соціології лідерства в умовах інформаційного суспільства, які сприяють появі теорії «тотального» лідерства в публічному менеджменті. Ця теорія базується на таких чинниках лідерства, як демократичні ідеї, споживацькі цінності, життєва енергія, політична воля, прагнення до знання та високої інформаційно-комунікаційної культури. Відповідно досить критичними постають питання формування конструктивного лідерського потенціалу та запобігання деструктивних тенденцій, що в сукупності потребує спільних зусиль як наукових теоретиків, так і практиків галузей публічного (державного) управління, ІТ-технологій, політології, соціології тощо.

#### Список використаних джерел

1. *Гайдученко С. О.* Організаційна культура у контексті публічного управління. Х. : Друкарня Мадрид, 2016. 344 с.
2. *Головатий М. Ф.* Політична еліта сучасної України: регіональний і національний контекст. *Політичний менеджмент*. 2006. Спец. вип. С. 42–47.
3. Електронне урядування та електронна демократія : у 15 ч. / за заг. ред.. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. Клімушин П. С. Частина 12: Стратегія управління людськими ресурсами, формування та розвиток навичок електронного урядування. 64 с.
4. Електронний уряд. *Вікіпедія*. URL : <http://bit.ly/33nMdty>.
5. Інституційні та організаційні засади впровадження електронного урядування: кращі зарубіжні практики / за заг. ред. С. А. Чукут, О. В. Загвойської. К. : НАДУ, 2011. 172 с.
6. *Козаков В. М.* Політична еліта: особливості суб'єкт–об'єктної взаємодії механізмів формування системи цінностей державного управління в Україні. *Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні* / за заг. ред. В. А. Ребкала. К. ; Житомир : Полісся, 2002. С. 180–190.
7. *Ліпенцев А. В.* Соціальний капітал державної установи: теоретико-методологічні засади формування культури довіри. *Актуальні проблеми державного управління*. Вип. 1. Одеса, 2008. С. 215–228.
8. Про Концепцію розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <http://bit.ly/2QgAWWC>.
9. *Tichy N., Cohen E.* The leadership engine: How winning companies build leaders at every level. New York : Harper business, 2002. 452 p.
10. *Траверсе О.* Політичне лідерство. Поняття, дискурс, практика. *Віче*. 2006. № 18. С. 32–38.



11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб. : Питер, 2007. 338 с.

Надійшла до редакції 11.12.2019

**Svitlana Haiduchenko**

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

### **Managerial Decisions in Public Management and E-Governance: A Leadership Aspect**

*The article examines the development of public management in the process of establishing e-democracy and e-governance in Ukraine, which will contribute to the achievement of key goals of sustainable development of the region in the 21st century, with a revolutionary breakthrough in human resources development. The main purpose of the study is to influence the formation of leadership qualities in the subjects and objects of innovative management in the context of public administration and e-democracy as a key communicative problem of e-government. The systematization of literary sources and approaches to solving this problem shows that the scientific discourse has not yet touched upon the sphere of e-government. The urgency of developing the human resources leadership potential is driven by the rapid progress of universal globalization, which is based primarily on marketing and innovation management in public administration. The logical sequence of the research involves the analysis of the practical achievements of the progressive countries of the world in the field of e-governance and the study of the innovative role of managers in public administration; identifying the benefits of e-democracy; generalization of the sociology of leadership in the context of information society formation and competence of public administration managers; research of elite component of public management and definition of strategic guidelines of the state policy on formation of the information society in Ukraine. The methodological basis of this research is the concepts of marketing and innovation management in public administration, e-democracy, the information society; known theories of sociology of leadership. The subject of the study is Ukrainian public management in the conditions of formation of e-government in accordance with the standards of the European Union, the course for membership in which is enshrined in the Constitution of Ukraine. Accordingly, the author's vision of strategic approaches to managing organizational changes in management structures related to the implementation of modern information and communication technologies of e-governance, strategic directions of the state personnel policy for the development of leadership potential as a key factor in the success of not only managers of all management is presented. of spheres and levels, but also of civil society as a whole, as well as exploration of the further development of the theory of sociology of leadership in the context of the transformation of industrial society into information (post-industrial). The research confirms and theoretically proves that human resource development is a key in innovation processes. The pragmatic results of this study should contribute to the intensification of the introduction of e-democracy and e-governance in the field of public administration, thanks to the development of leadership potential of all participants in this process, even in the architectural conditions of modern Ukraine.*

**Keywords:** *civil society, e-democracy, e-government, leadership potential, public management.*