

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**

**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ І ПРАВА**

Дипломна магістерської кваліфікаційна робота  
на тему:

**«УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**ФНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

**Виконав:**

студент групи 2д ДС  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
Салогуб Володимир Анатолійович

**Керівник:**

к.держ.упр., доцент кафедри публічного  
управління, адміністрування і права  
Кульчій Інна Олексіївна

Полтава – 2023 рік



## **Бібліографічний опис та анотація дипломної магістерської роботи**

**Бібліографічний опис:** Салогуб Володимир Анатолійович. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери публічного управління. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. Науковий керівник: Кульчій Інна Олексіївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і права. Полтава. 2023 рік.

**Зміст роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

**Анотація.** У роботі визначено зміст і сутність поняття лідерства; охарактеризоване нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні; проаналізовано сучасний стан розвитку лідерства в органах державної влади України; запропоновано шляхи вдосконалення лідерства в органах державної влади України.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, органи державної влади, професійне навчання, підвищення кваліфікації державного службовця, самоосвіта, нормативно-правове регулювання.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ .....	9
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «лідерство», його основні види та типи .....	9
1.2. Методологічні підходи до вивчення лідерства .....	26
1.3. Лідерство в органах державної влади України .....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ. 51	
2.1. Нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні .....	51
2.2. Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної служби України ..	60
2.3. Досвід іноземних держав в сфері розвитку лідерства на державній службі	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	83
3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні.....	83
3.2. Вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі зарубіжного досвіду .....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	108
ДОДАДКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

Кожна діяльність спрямована на досягнення певних результатів та поставлених цілей. Особливо це є важливим фактором в державному управлінні та органах державної влади. Людина, яка має вплив на працівників, повинна розробляти способи, а також прийому впливу на працівників, які будуть дієвими. Перед усім, дана людина стикається з вибором найоптимальніших важелів управління та способів впровадження їх в свою діяльність. Для досягнення завдань та цілей державного органу необхідно розробити правильний спосіб організації влади. Тому, без розумного та відповідального лідера це неможливо. Лідер – це людина, яка повинна задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благодіянь

Ми живемо в атмосфері демократичних цінностей, індивідуалізму. Прагнення до суперництва і жага успіху супроводжує нас протягом усього життя.

Тема лідерства є однією з найпопулярніших і обговорюваних в сучасному суспільстві. Студенти хочуть бути лідерами в навчанні, спортсмени – в спорті, представники правлячої еліти знаходяться в ситуації постійного суперництва і боротьби за владу. Іншими словами, уявлення про лідера існувало завжди і виступало в різних областях нашої діяльності: від наукової до соціокультурної. Людина надає великого значення розвитку фактичних, доказових речей і не замислюється на предмет того, що інновації безпосередньо або побічно пов'язані з людським досвідом.

Крім цього лідерство відіграє важливу роль у формуванні професійних якостей керівників будь-якого рівня, адже можливість займати керівні посади тягне за собою не лише більше коло посадових обов'язків та потреба у

достатньому рівні кваліфікації та освіти, а також якості лідера. Не всі можуть стати гарними керівниками так як не мають лідерських якостей, не можуть керувати колектив, навіть якщо є висококваліфікованими спеціалістами.

Не є винятком важливість лідерських якостей в державних службовців, так як в органах державної влади також на сьогодні активно застосовуються методи управлінських підходів подібних до підходів, що використовуються в організаціях. Якщо розглядати лідерство в органах державної влади, то воно має важливе значення для загальної системи державного управління, адже саме через керівників здійснюється регулювання та управління органами влади, тому від керівника залежить як буде функціонувати колектив, що є йому підпорядкований.

Розвиток лідерства у контексті реформування місцевого самоврядування, реалізації реформи децентралізації, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічного умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих

У розвинутих країнах існують національні програми щодо формування та розвитку лідерства. Лідерство передбачає здатність відчувати, аналізувати мотиви поведінки людей, інтегрувати їх, впливати на поведінку об'єкта з урахуванням потреб та цілей розвитку, відповідно це привертає увагу державної влади, так як застосування даних принципів допомагає розбудувати та зміцнювати систему органів державної влади. Органи державної влади на сьогодні потребують нових підходів, методів, форм і стилів управління, які б відповідали призначенню органів влади. Таке застосування лідерства підвищить взаємовідносини між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства та органами державної влади.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробки практичних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерства в органах державної влади України

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити існуючі підходи до визначення лідерства, виявити основні характеристики та виділити сучасні типи та стилі лідерства;
- розглянути найбільш вживані методологічні підходи до вивчення лідерства;
- розкрити сутність лідерства в органах державної влади та його особливості та властивості;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні;
- дослідити сучасний стан та умови розвитку лідерства в органах державної служби України;
- узагальнити та виявити особливості досвіду іноземних держав у сфері розвитку лідерства на державній службі;
- виявити та дослідити можливості вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження та розвитку лідерства в Україні;
- розглянути перспективи та можливості вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі досвіду зарубіжних країн.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що встановлюються в процесі формування та розвитку лідерства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в органах державної влади.

Методи дослідження. В основу виконання магістерської роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук, зокрема:

- системного аналізу, за допомогою якого вивчаються окремі елементи в цілісній системі органів державної влади України;

– проблемного аналіз – для виявлення проблем у нормативно-правовому забезпеченні сфери лідерства в органах державної влади України та для дослідження формальних і неформальних груп та лідерів, а також системи мотивації і стимулювання;

– метод логіки застосовано з метою обґрунтування понятійно-категоріального апарату щодо визначення лідерства та його видів;

– декомпозицію – під час дослідження специфіки лідерства в органах державної влади України;

– синергетичний підхід застосовано з метою виявлення чинників підвищення лідерських якостей в органах державної влади України, які можуть бути покладені в концепцію розвитку державного управління в Україні.

Структура дослідження. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

#### **1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «лідерство», його основні види та типи**

Вивчення лідерства і лідерів, які впливають на формування думки малих і великих груп, набуває в масовій комунікації все більшого значення. Весь існування людства, суспільства, людина прагне до пошуку досконалого. Прагнення бути першим і кращим – це поштовх до безперервного і правильного розвитку суспільства, де основним мотивом стає «прогрес». В нашу епоху, епоху соціальних і культурних змін, коли відбувається зміна життєвих установок, все більше стає затребуване завдання – знайти людину, здатну взяти на себе лідируючу функцію ціннісного і управлінського характеру і реалізувати в життя вищі ідеали.

Перетворення, що відбуваються в Україні в політичній, культурній, економічній і соціальній сферах, спричинили за собою зміни в комунікаційному просторі і гуманітарних областях діяльності, в тому числі в управлінських позиціях, лідерства. Останнім часом вітчизняні дослідники стали приділяти вивченню феномена лідерства велику увагу, включаючи вивчення досвіду, який використовується в західній практиці. Культурний простір ХХІ ст. якісно змінюється в порівнянні з минулим століттям. Україні своя особливість перетворень: беручи участь у міжнародних процесах, вона також має вирішувати внутрішні завдання та за часту за допомогою докорінних змін, в тому числі в підходах до ролі та значення лідерства в органах державної влади.

Дослідженням питань стосовно сутності, значення, основних рис та видів займалися вчені з давніх давен, зокрема ще з часів Платона і Аристотеля, коли дослідники ставили питання, чому людина бере в свої руки владу, яка мета цієї

влади в руках конкретної людини. Філософи Стародавньої Греції вважали, що справжній лідер той, хто за допомогою своїх дій прагне досягти загального блага і справедливості. Але особливої уваги дослідженню лідерства надали лише у двадцятому столітті. Вивченню даних питань присвятили як зарубіжні вчені так і вітчизняні, а саме до них відносяться: К. Левін, Ю. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, У. Реддін, Р. Блейк, М. Муттон, Г. Тард, Г. Лебон, Р. Стогділл, В. Дженкінс, Ф. Селзник, Г. Хоманс, Б. Басс, Ф. Фідлер, З. Холландер, Дж. Джуліан, О. Лозинський, А.С. Залужний, П.Л.Загоровський та інші.

На сьогоднішній день терміни «лідерство» і «лідер» міцно увійшли в психологічний, культурологічний, економічний і соціологічний лексикон, і в кожному з них набули власного трактування.

Поняття «лідер» походить від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську – «дорога», «шлях»), який походить від дієслова «leadен», що означає «подорожувати», «йти» і має таке тлумачення: той, хто веде.

В сучасній українській мові поняття «лідер» найбільш звично в значенні: людина, що користується авторитетом і впливом в певному колективі. У сучасній філософській, соціально-політичній та психологічній літературі існує близько сотні різних визначень лідера і лідерства. З огляду на відмінності між визначеннями у різних авторів в силу різних наукових пошуків, існує і деяка схожість, яке допомагає нам осмислити інформацію з обмеженим доступом структурно.

Визначення лідерства в менеджменті: лідерство – це положення (статус) певної особистості в організації (на підприємстві, фірмі), її підрозділі, групі, яке характеризується здатністю займає його особи впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей організації.

Лідер організації – це людина, ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво і лідерство.

Лідерство це і наука, і практика, і мистецтво.

Лідерство – тип управлінської взаємодії між лідером і працівниками, побудований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади, спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Із цих визначень лідерства випливає, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних [5, с.328].

Найбільш точно і глибоко, на нашу думку, визначення поняття «лідерство» дано в філософському енциклопедичному словнику: (від англ. Leader – ведучий, керівник), один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконує роль лідера, тобто, що об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка чекає, приймає і підтримує його дії. Частково замінюється поняттями «управління», «керівництво», лідерство характеризує разом з тим і специфічну форму відносин в групі або організації. «Тип лідерства завжди пов'язаний з природою суспільного ладу, специфічним характером і структурою групи і конкретно-історичною ситуацією» [21, с. 148].

В даному визначенні наведено, по-перше, розширений варіант перекладу терміну з англійської мови не тільки загальноприйняте і кореневе «керівник», а й «ведучий». У цьому варіанті перекладу полягає саме те визначення лідерства, яке ми використовуємо в даній роботі: це навик, вміння, здатність, що дозволяє людині виконувати діяльність «ведучого» і відповідати висунутим даної діяльності вимогам.

Доктор філософії Річард Л. Дафт, в чю сферу інтересів входить вивчення лідерства, дає наступне визначення даного поняття: «лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі» [7, с. 4].

Р.Л. Дафт в книзі «Уроки лідерства», пропонує схематичне відображення складових визначення лідерства (рис.1.1). На думку дослідника, лідерство неможливо без впливу, що виникає між людьми, які прагнуть до змін, що відображає загальні цілі лідера і ведених ним людей. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Вплив має багато напрямків і не

є одностороннім. Хоча, згідно з традиційними північноамериканськими культурними нормами, найлегше уявити лідера як людину, що робить щось значиме для ведених нею людей. І все ж лідерство - це перш за все взаємодія. У більшості організацій керівники впливають на підлеглих, а й підлеглі також впливають на керівників. Люди, залучені в подібні взаємини, прагнуть до постійних змін, і лідерство передбачає створення умов для змін, а не збереження status quo (існуючого стану речей). До того ж зміни не диктуються лідером, але відображають загальні для лідера і членів групи мети. Більш того, метою змін представляються результати, яких хочуть досягти і лідери, і група. Важливий аспект лідерства – вплив на людей, що змушує їх згуртуватися навколо спільної концепції. Таким чином, лідерство передбачає надання впливу на оточуючих, в результаті якого люди прагнуть до змін, спрямованим на досягнення бажаних результатів в майбутньому [7, с. 9].



Рис.1.1 – Схема основних складових лідерства  
(побудовано автором на основі [7])

І. Котляров пропонує наступне визначення поняттю лідер: «соціальний суб'єкт, який завдяки своїм яскраво вираженим особистісним якостям і

вольовим компонентам, професіоналізму і моральному авторитету, чутливістю до ситуації і гнучкістю в поведінці, ціннісним орієнтаціям і прагненню бути корисним з точки зору групового інтересу надає сталий розвиток і ефективно вплив на діяльність групи, користується активною підтримкою її членів, визнається ними в якості ведучого, відповідальний перед ними і за допомогою різних мотиваційних факторів здатний повести за собою в найбільш складних ситуаціях» [15, с.28].

Л. Сергеева визначає лідерство як вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію [54, с.32]. Тобто під цим визначенням можемо розуміти вплив керівника на колектив для досягнення певних цілей, які необхідні для ефективної роботи то розвитку компанії, організації, органу державної влади. До даних цілей можуть бути віднесені як щоденні завдання так і виконання окремих важливих проектів.

Всі розглянуті визначення лідерства доповнюють один одного, розкривають сутність різних властивостей даного об'єкту. Далі будуть розглянуті теоретичні підходи до вивчення феномена і приведена типологія лідерів. В рамках даного питання, в основному всі роботи науково-дослідного характеру висвітлюють еволюцію теорій, що дозволяють нам зрозуміти феномен лідерства. Аналіз наукової літератури дає можливість послатися на дослідження Р. Дафта «Уроки лідерства», де, як на нашу думку, найбільш повно і систематизовано висвітлюється питання теоретичних підходів щодо визначення поняття «лідерство».

Ф. Хміль відносить лідерство як до однієї з важливих функції керівника, а лише потім уже мотивацію, налагодження комунікації, ухвалення рішень та інші функції [72, с.143]. Тобто на думку вченого лідерство лежить в основі гарного керівника, так як не всі керівники можуть бути такими. Тому керівникам які не впевнені в своїх лідерських здібностях необхідно їх вдосконалювати, так як з допомогою різних методів їх можливо покращити, що в свою чергу позитивно вплине на роботу та здійснення покладених обов'язків.

Важливо також підкреслити той факт, що лідерство виступає не тільки вищим у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційним рівнем управління, а також є проявом нового більш високого рівня якості управління. На підтвердження останнього свідчать, зокрема, такі положення:

- «Лідерство – управління на більш високому рівні, процес досягнення значущих результатів при дії з повагою, турботою та чесністю заради добробуту всіх учасників» [4, с. 13–14];

- Е. Демінг, відомий дослідник якості управління, визначив лідерство як «пусковий механізм роботи системи якості, без нього така система скоріше фікція, ніж реальність» [13, с. 22];

- Р. Еджмен, досліджуючи якість організацій, характеризує лідерство як «висоту, на яку нам треба плигнути» [12, с. 22];

- У новій версії міжнародних стандартів ISO 9000 лідерство є одним із восьми принципів, покладених в основу стандартів.

До причин, які зумовлюють підвищення якості управління, слід віднести те, що саме лідерство сприяє розкриттю потенціалу кожної людини задля служіння високій меті та суспільно значущим цінностям: «Лідерство – це повне, аутентичне самовираження людини, яка працює на досягнення значущої мети, що позитивно впливає на перетворення» [31, с. 11].

Само по собі лідерство – це абстрактне поняття. Теорія лідерства має практичне застосування. Різні спеціалісти можуть використовувати теорії лідерства для навіювання довіри і розташування, можуть розвивати в собі лідерські якості, служба персоналу, в свою чергу, може використовувати теорії лідерства для пояснення багатьох аспектів групової поведінки (згуртованості, конформізму, формальних і неформальних відносин і так далі), фігура інженера ж протягом довгих років домінувала в русі наукового менеджменту [54, с.18].

Таким чином, розглянувши підходи до вивчення питань лідерства, ми можемо зробити попередній висновок про те, що поняття лідерства – складне й суперечливе, воно включає в себе багато аспектів.

Виділяють сім типів стилю лідерства:

1. Демократичне лідерство. Як правило, ефективне демократичне керівництво саме лідерство за якого лідер приймає рішення, засновані на вкладі кожного члена команди. Хоча він або вона приймають остаточне рішення, кожен співробітник має однакову вагу та думку щодо напрямку проекту.

Демократичне лідерство є одним з найефективніших стилів керівництва, оскільки це дозволяє працівникам нижчого рівня виконувати повноваження, які їм доведеться мудро використовувати в майбутніх позиціях, які вони можуть мати. Він також відображає, як саме рішення можуть бути прийняті на засіданнях ради директорів.

2. Авторитарне лідерство. Рідко ефективне самодержавне керівництво є зворотним для демократичного лідерства. У цьому лідерському стилі лідер приймає рішення, не беручи до уваги нікого, хто звітує та відноситься підлеглих. Думка працівників не розглядається та не проводяться консультації перед керівництвом, і вони, як очікується, дотримуються цього рішення особливо з питань часу та темпу виконання, які визначені лідером.

Більшість організацій сьогодні не можуть витримати таку гегемонічну культуру, не втрачаючи співробітників. Найкраще залишати лідерство більш відкритим для інтелекту та з можливістю урахування точки зору решти команди.

3. Laissez-Faire лідерство (невтручання). Іноді ефектне, яке є найменш нав'язливою формою лідерства. Французький термін «laissez faire» буквально перекладається, як "дозволити їм робити", а лідери, які відносяться до такої категорії, надають практично всі повноваження своїм працівникам.

Незважаючи на те, що лідерство в laissez-faire може посилити роботу працівників, довіряючи їм самостійно працювати та приймати рішення, однак одночасно такі лідери за часту хотіли б обмежити розвиток свої працівників і не помічати критичні можливості для розвитку компанії. Тому важливо, щоб цей стиль керівництва зберігався під контролем.

4. Стратегічне лідерство. Як правило, ефективні стратегічні лідери знаходяться на перехресті між основними операціями компанії та

можливостями їх зростання. Він або вона приймає тягар інтересів виконавчої влади, забезпечуючи, щоб поточні умови праці залишалися стабільними для всіх інших.

Це бажаний стиль керівництва у багатьох компаніях, оскільки стратегічне мислення одночасно підтримує декілька типів працівників. Проте лідери, які працюють таким чином, можуть встановити небезпечний прецедент стосовно того, скільки людей вони можуть одночасно підтримувати, і що найкращим напрямком для компанії насправді є те, що всі залишаються в даній компанії назавжди та виконують цілі які вони бачать.

5. Трансформаційне лідерство. Іноді ефективне, трансформаційне керівництво завжди «трансформує» і вдосконалює конвенції компанії. Працівники можуть мати базовий набір завдань і цілей, які вони виконують щотижня чи місяця, але лідер постійно виштовхує їх за межі зони комфорту.

Це дуже заохочувана форма лідерства серед компаній, що розвиваються, оскільки це спонукає співробітників бачити те, на що вони здатні. Але трансформаційні лідери можуть ризикувати втратити з уваги індивідуальні криві навчання, якщо прямі звіти не отримують правильного тренінгу, щоб керувати ними через нові обов'язки.

6. Транзакційне лідерство. Іноді ефективні транзакційні лідери сьогодні досить поширені. Ці менеджери винагороджують своїх співробітників саме за роботу, яку вони виконують. Маркетингова команда, яка отримує запланований бонус за допомогу у створенні певної кількості потенційних клієнтів до кінця кварталу є загальним прикладом транзакційного лідерства.

Транзакційне керівництво допомагає встановити ролі та відповідальність для кожного співробітника, але це також може заохотити виконувати мінімальну роботу, якщо працівники знають, скільки коштує їх зусилля і втратити бажання виконувати більше. Цей стиль лідерства може використовувати мотиваційні програми для мотивації працівників, але вони повинні відповідати цілям компанії та використовуватися на додаток до позапланових жестів оцінки.

7. Бюрократичне лідерство. Рідко ефективні бюрократичні лідери йдуть за правилами. Цей стиль лідерства може слухати і враховувати внесок працівників – на відміну від авторитарного керівництва – але лідер має тенденцію відхилятися від працівника, якщо він суперечить політиці компанії чи минулим методам.

Працівники, що перебувають у такому стилі лідерства, можуть не відчувати себе такими ж контрольованими, як під автократичним керівництвом, але все ще існує брак свободи в тому, наскільки люди здатні виконувати свої функції. Це може швидко припинити інновації, і, безумовно, не рекомендується компаніям, які переслідують амбітні цілі та швидке зростання.

Розглядаючи лідерство як явище, можна відзначити, що воно має різні форми свого прояву. А спроби їх класифікації, що вживаються в різних науках, обумовлені саме прагненням прогнозувати можливе поведінка лідерів, що володіють тими чи іншими якостями.

Вивчаючи літературу з даної теми, відзначимо, що в залежності від спрямованості впливу на реалізацію цілей колективу, лідерство класифікується на конструктивне (функціональне), що сприяє досягненню цілей організації; деструктивне (дисфункціональне), що формується на базі прагнень, що завдають шкоди; і нейтральне, що не позначається на ефективності діяльності організації.

Однією з форм прояву лідерства є авторитарне, демократичне і ліберальне лідерство.

Демократичне лідерство втілюється в обліку лідером інтересів, потреб, прагнень і думок членів групи, в їх залученні до розробки і реалізації рішень. Авторитарний стиль лідерства передбачає одноосібне управлінський вплив на підлеглих, засноване на загрозі санкцій. Стиль ліберального лідерства характеризується малим ступенем впливу лідера на діяльність групи, яка часто функціонує стихійно, при малому ступені організованості дій [2, с.142].

Лідерство також може бути пасивним або активним. Тут розглядається не стиль, за допомогою якого лідер діє на колектив, а, швидше за все, його

особистісне ставлення до справи. Так, пасивний лідер байдужий до того, що відбувається. Він не втручається в діяльність своїх підлеглих, не підтримує і не контролює їх, і не вважає за потрібне підкреслювати важливість очікуваних результатів.

Активний лідер володіє реальною силою впливу. Це інноватор, який надихає працівників, довіряє їм, пояснює, які результати від них очікуються, і заохочує за успіхи.

Лідерство в групі може бути поділено також на такі форми як емоційне, ділове, інформаційне лідерство. В такому випадку, емоційний лідер – це людина, до якого кожна людина в групі може звернутися за співчуттям. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити взаємозв'язок, забезпечити успіх. До інформаційного лідера все звертаються з питаннями, тому що він ерудит, все знає, може допомогти знайти потрібну інформацію [53, с. 64].

Загальноновизнаними і все ще зберігають свою актуальність є форми лідерства, виділені М. Вебером в сорокових роках. Так, здатності віддавати накази і чекати їх виконання засновані на різних ресурсах, і в залежності від видів цих ресурсів М. Вебер виділяв три форми лідерства: традиційне, харизматичне і раціонально-легальне, в основі першої форми лідерства лежить звичка, другого форми лежить розум, третій – віра і емоції.

Традиційне лідерство спирається на механізм традицій. Тут звичка підкорятися заснована на вірі в святість традиції і передачі влади в спадщину.

Раціонально-легальне лідерство спирається на уявлення про розумності, законності порядку обрання лідера, передачі йому певних владних повноважень. Влада лідера ґрунтується на зведенні правових норм, визнаних усім суспільством.

Харизматичний лідерство базується на вірі в виняткові якості конкретної особистості. Харизма складається з реальних здібностей лідера і тих якостей, якими його наділяють послідовники [61].

Крім перерахованих вище форм, можна відзначити такі форми лідерства як формальне або неформальне. Неформальне лідерство виникає стихійно, зосереджується в мікросередовищі і кріпиться на неофіційних відносинах членів конкретної групи. Ця форма лідерства досить сильно залежить від настрою членів колективу і багатьох інших факторів, що впливають на зміни відносин всередині групи.

Формальне ж лідерство являє собою процес управління спілкуванням і діяльністю членів групи, який реалізується керівником як представником легітимної влади на основі правових відносин та його особистісного впливу [75].

Але необхідно відзначити, що описані форми лідерства не є єдино існуючими, більш того, чим більше це питання вивчається, тим більше форм прояву досліджується. А значить, лідерство – це динамічний процес, який розвивається і піддається змінам під впливом багатьох факторів, наприклад, таких як час, колектив, завдання, проблема, особистість самого лідера, ситуація в цілому і т.д.

Всі ми є частиною процесу формування і діяльності лідера, в тому чи іншому роді. Багато хто практикує лідерство, а інші досліджують і присвячують цій темі численні праці. Незважаючи на його всезагальність, наше суспільство має потребу в більшому і якіснішому лідерстві, чи то в бізнесі, школах, церквах, громадах або політиці. По-різному можна завершити пропозицію «Лідерство – це ...». У своїй книзі «Довідник з лідерства» Р. Стодділл класифікував визначення лідерства по 11 ключових ідеях [82, с.8].

В скороченому вигляді (опускаючи згадані Стодділлом імена прихильників тих чи інших підходів) дана класифікація виглядає наступним чином [16, с.24]:

1. Лідерство як центр групових процесів та інтересів. Лідер є духовно – емоційним центром групи, визначає її структуру, ідеологію, атмосферу.

2. Лідерство як прояв особистісних рис. Лідер наділений якостями, що відрізняють його від інших. Цей певний набір якостей дозволяє лідеру домагатися і утримувати лідерські позиції.

3. Лідерство як мистецтво досягнення згоди. Головну увагу тут приділяється здатності лідера організувати людей на ефективну співпрацю. Лідер повинен вміти залагоджувати конфлікти.

4. Лідерство як дію і поведінку. Акцент робиться на поведінкові особливості лідерства, в тому числі діях, які здійснюються лідером для координації роботи групи.

5. Лідерство як інструмент досягнення мети і результату. Згідно з Р. Кеттелом, лідерство може бути визначено на основі ефективного впливу індивіда на дії послідовників по досягненню спільної мети групи.

6. Лідерство як результат взаємодії. Люди добровільно об'єднуються навколо більш успішної людини, визнаючи, що ця людина є носієм спільної мети, методу дії, а також цінностей групи.

7. Лідерство як вміння переконувати. Підкреслюється значення між лідерством і управлінням. Якщо управління є мистецтвом примусу і застосування сили для того, щоб направити людей у певному руслі, то лідер керує за допомогою переконання і заохочення.

8. Лідерство як здійснення впливу. Лідери впливають на своє близьке оточення. Велике значення надається аналізу міжособистісних відносин.

9. Лідерство як відносини влади. Основне завдання лідера – змусити інших підкоритися і діяти в потрібному для лідера / організації напрямку.

10. Лідерство як рольова диференціація. Прихильники цього підходу впевнені, що всі члени суспільства, громадські організації займають певне місце в системі соціальних статусів.

11. Лідерство як ініціація і конструювання структури групи. Лідерство – процес, який породжує і підтримує рольову структуру групи. Прихильники цієї позиції впевнені, що процеси лідерства особливо важливі на етапах становлення нових колективів, структура яких ще не стійка.

За Б. Паригіном існують певні ступені диференціації (поділу) лідерства, а саме [18, с.94]:

4. За змістом діяльності:

- лідер-натхненник – пропонує програму діяльності;
- лідер-виконавець – забезпечує виконання запропонованої програми;
- лідери-універсали – поєднують якості першої і другої груп;
- лідер-організатор – потреби колектив сприймає як власні і активно

діє.

4. За стилем керівництва:

- авторитарний – кращий з точки зору адміністратора; діє одноосібно, незважаючи на думку оточуючих і виключаючи будь-яку самостійність інших членів колективу. Основними формами є інструкція, наказ, покарання, догану і подяку. У разі відсутності керівника робота групи сповільнюється або припиняється, адже ніхто не хоче брати на себе відповідальність за виконання завдання;

- демократичний – йому схильні лідери-організатори, які керують за принципом: «Моя точка зору – одна з можливих»;

- одночасно поєднує обидва стилі.

3. Також виділяють:

- ліберальний – придатний для колективу однодумців, кожен з яких добре знає «свій маневр»;

- компромісний – вміння, поступатись людям з різними інтересами, добиватися своєї мети;

- авральний – «давай, давай, а розберемося потім». Міра, яка підходить для виняткових ситуацій, стаючи системою, дезорганізує нормальну роботу, веде до конфліктів, невдоволення в колективі, не кажучи вже про низькі результати;

- діловий – протилежний авральному, тому що передбачає роботу по розрахованим, впорядкованим і оптимальним схемам

Терміни «управління» і «лідерство» не визначаються однаково, але одночасно вони органічно взаємопов'язані. Суть їх взаємозв'язку в тому, що лідерство є важливим аспектом управління. За аналогією з процесами спілкування і прийняття рішень, лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління організацією. Спільне між управлінням і лідерством полягає також у взаємодії людей і через нього у впливі на них. Крім того, практично кожна з функцій менеджменту одночасно і лідерська функція. Схематично функції менеджера зображено на рис.1.2 .



Рис.1.2 – Функції менеджера (побудовано автором на основі [18, с.71])

Незважаючи на те, що лідерство – істотний компонент ефективного менеджменту, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керівником. Тому виділимо основні відмінності лідерства від управління, тобто відмінності між лідером та керівником:

1) управління, на відміну від лідерства існує в організаційних структурах взаємодіючих людей. Повсякденне життя показує, що можуть існувати лідери в абсолютно неорганізованих групах, в яких не виявляються типові риси управління.

Управління яке здійснює керівник може проявитися тільки там, де існують організовані структури взаємодіючих людей, причому ці структури діють стабільно протягом досить тривалого часу – підприємство, цех, банк, навчальний заклад і т.п.;

2) висування і спрямованість лідера і керівника відбувається різними шляхами. Лідера, навіть якщо він пропонується спочатку кимось з боку, в кінцевому рахунку, визнає очолювана ним група. Це означає, що лідер зазвичай висувається «знизу», більш-менш демократичним шляхом. На відміну від цього в більшості випадків керівника призначають «згори», як би «нав'язуючи» організації і т.п. Лідерство можна позначити вектором, спрямованим з низу в гору, а керівництво – вектором, спрямованим в протилежну сторону, тобто зверху в гору (рис. 1.3).

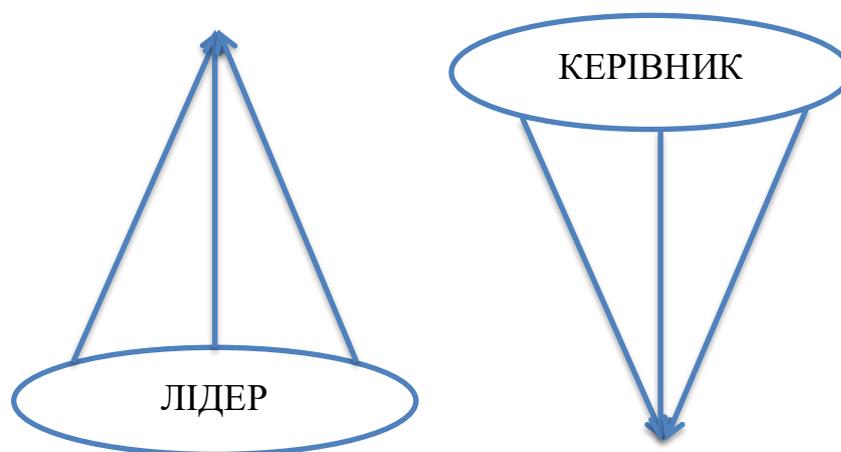


Рис. 1.3 – Спрямованість висування лідера і керівника  
(побудовано автором на основі [18])

Керівник стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації, тобто йому делегуються повноваження. Лідерами стають не з волі організації (хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень);

3) лідерство на відміну від управління передбачає наявність послідовників, а не підлеглих або співробітників. Відповідно відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Людина стає лідером саме завдяки готовності людей слідувати за ним. Але люди схильні слідувати за тими, хто ясніше і чіткіше може сформулювати

мету і завдання, що стоять перед ними, визначити шляхи і способи їх вирішення, за тими, кого вважають здатним надати їм кошти для задоволення їхніх власних бажань, прагнень, потреб;

4) бути керівником і лідером не одне і те ж. Лідерства властиво щось більше, ніж формальна основа. Про ефективність лідера можна судити по тому, в якій мірі він впливає на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Різниця між керуванням і лідерством: управління можна визначити як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують покладені на них офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, а лідер – найавторитетніший член групи. Керівництво відбувається через владу, лідерство – через вплив. Дії лідера не обмежуються рамками будь-яких повноважень і структур.

Дуже часто керівник є лідером абсолютно без всякої прив'язки до його або її формальної посади і ієрархії. Дослідження показують, що багато керівників мають лідерські якості, однак на практиці вони рідко їх застосовують. Порівняльна характеристика між керівника та лідера наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика керівника та лідера

<b>Керівник</b>	<b>Лідер</b>
Керівник, який досяг влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій наданої посадою, і не обов'язково має лідерські якості	Поняття «лідер» є більш ємним, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера.
Керівник при побудові відносин між підлеглими, перш за все, спирається на посадову основу влади та її джерела	Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії в групі людей та є набагато складніше
Керівник має владні позиції, підлеглі в будь-якому випадку повинні його	Лідерські відносини відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише

визнавати як лідера	тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи
Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання	Лідер дає право приймати рішення кожному співробітнику, концентрується на узгодженні інтересів працівників.
Керівника обов'язково призначають	Лідер формується стихійно
Керівник – явище стабільне	Висування лідера залежить від настрою групи
Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень)	Лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда

Реальне життя не завжди розводить керівника і лідера по протилежних кутках, часто керівник є лідером незалежно від його формальної посади в організаційній ієрархії. Найбільший інтерес для нас представляє саме цей варіант, коли керівник, ефективно керуючий своїми підлеглими, визнаний ними і як лідер організації.

Природа лідерства двоїста: в ньому виділяється ділова сфера (формальне лідерство) і сфера відносин (неформальне лідерство).

Вплив з позиції тільки посади називається формальним лідерством, яке ототожнюється з керівництвом. Але в своєму впливі на людей керівник не може покладатися тільки на повноваження, які дає йому займана посада.

Процес впливу через інші ресурси, ніж посада, отримав назву неформальне лідерство. Таке лідерство обумовлено особистісними і ситуаційними чинниками.

Виділимо хибні уявлення про лідерство:

– людина, призначена на управлінську посаду (менеджер), вже є лідером. Лідерство не отримують разом з постом. Воно приходить не з призначення, а від впливу людини. Високе становище дає більше шансів стати лідером, але при цьому не виключається і ймовірність взагалі втратити вплив, навіть при збереженні посади;

– лідер – це підприємець, тобто той, хто вміє заробляти гроші, продавати або комбінувати. Підприємливість, творчість, успіх сприяють лідеру, але не роблять його таким. Необхідно довгостроковий стійкий і визнаний вплив;

– сутність лідерства становить певна сила, а значить той, хто більше знає, той і лідер ( «знання-сила»). На практиці, лідери часто не ті люди, які мають найвищі коефіцієнти інтелекту.

Іноді здібності до лідерства знаходяться в протилежності з розумовими здібностями. Таким чином, рівень знань і рівень лідерських якості – це не одне і теж. Разом з тим: без знань немає лідера.

– лідер – це той, хто йде попереду. Лідер – не першопроходець. Бути першим – не означає бути лідером.

Лідер – це той, кому вдається перетворити людей в однодумців або послідовників.

Формування лідерських якостей відбувається під впливом вроджених здібностей, постійної наполегливої роботи над собою, практичного досвіду і набутих знань. Лідерство, перш за все, пов'язано з особистісними якостями. Якщо людина володіє цими якостями, або вони закладені в ньому з народження, то лідерство ефективно. Однак, якою б талант від природи не був даний людині, тільки постійне самовдосконалення, слідування сучасним науковим підходам може принести позитивний результат

## **1.2. Методологічні підходи до вивчення лідерства**

Класичними методологічними підходами до визначення лідерства є такі як соціологічний, політичний та психологічний.

Соціологічний підхід полягає у вивченні природи влади у її найвищому ієрархічному втіленні та трансформації у суспільстві (М. Вебер, Г. Лебон, Г. Тард). Веберівська концепція природи харизматичного лідера викликала широкий резонанс у науковому світі і призвела до спроби представників соціально-політичної психології, зокрема, Ж. Блонделя, адаптувати концепцію

харизматичного вождя у політичному середовищі, створивши теорію політичного лідерства.

Соціологія вбачає в лідерстві, з одного боку, соціальні відношення домінування і підкорення у групі, організації, суспільстві, що базуються на здатності лідерів приймати рішення і здійснювати вплив, а з іншого – функції, які виконуються лідерами у групі, плануюча, координуюча і контролююча діяльність, що здійснюється вищими членами групи [57, с.63].

Соціокультурний підхід до вивчення природи лідерства в політиці є досить перспективним, оскільки культура в даному випадку може розглядатися як умова виникнення та існування соціально-політичних інститутів. Чи не випускає з уваги даний підхід і категорію «особистість»: вона буде передумовою формування неінституціональних структур. Соціокультурний підхід набуває особливого значення в російській політичній культурі, де, за словами Е. Шестопаля, «характерно особливе значення особистісної складової політичного процесу» [73, с. 352].

Політичний лідер, на якому рівні влади він би не діяв, завжди оперує в політичному просторі, яке обумовлено соціокультурними особливостями. На федеральному і міжнародному рівнях більшого значення надаватимуть цивілізаційні чинники, в той час як місцевий рівень лідерства буде обумовлений специфікою міста, району, селища. Американський політолог Р. Хілсмен, наполягаючи на важливості усвідомлення поділюваних цінностей політичним лідером, каже, що для «людини, приймаючої політичне рішення, який до того ж є керівником держави, це завдання ще більш ускладнюється, бо вона вимагає для нього з'ясування не тільки того, що представляється цінностями йому самому, але і того, що представляється цінностями для всього суспільства» [70, с. 152].

Політичне лідерство має свої характерні ознаки, що виділяють його у своєрідний інститут політичної системи. По-перше, воно допускає постійний вплив на оточуючих; по-друге, політичний вплив повинен бути загальним, поширюватися на всіх членів керованої сукупності; по-третє, у складно

організованих системах лідерство припускає інституціоналізацію керівного статусу, тобто закріплення його у визначених нормах, привілеях і повноваженнях.

Засновником психологічного підходу у вивченні природи лідерства є австрійський вчений З. Фрейд. Відповідно до схеми З. Фрейда, людські маси потребують лідера, аналогічного авторитарному батьку родини, у «подобі батьку» таємниця лідерства. Услід за З. Фрейдом, проблемою лідерства зацікавились послідовники напряму психології та психоаналізу влади – К. Юнг, Е. Фром, Е. Еріксон [30, с.62].

В рамках психологічної теорії заслуговує на нашу увагу і мотиваційна теорія лідерства. Дана теорія розглядає ефективність лідера в залежності від його впливу на мотивацію послідовників і здатності послідовників втілити конкретну задачу.

Емпіричну основу даної теорії складає ієрархія потреб А. Маслоу, згідно з якою потреби індивіда формують його мотиваційну сферу [73, с. 121-122]. А в зв'язку з тим, що задоволення потреб відбувається строго знизу вгору, отже, поведінка індивіда визначається нижній незадоволеною потребою. Безумовно, сувора ієрархія потреб, чітка межа рівнів потреб, неможливість задоволення вищих потреб до тих пір, поки не задоволені нижчі, - все це дозволяє критично оцінювати теорію А. Маслоу. Однак при вивченні лідерства дана теорія все ж має чимале значення, оскільки акцентує увагу на мотивах поведінки лідера і його послідовників.

До теперішнього часу сформувалося кілька психологічних підходів до вивчення теорій лідерства. Основними з них є теорія рис, поведінковий підхід (теорії на основі поведінкового підходу), ситуаційна теорія і адаптивний підхід.

До першого покоління теорій лідерства належить теорія «великого людини», яка виникла в середині XIX в. і домінувала на початку XX ст. Родоначальником цієї теорії вважається шотландський історик Томас Карлайл, який в 1841 році написав, що «історія світу – це біографія великих людей». В основі теорії лежало припущення про те, що лідери – це виняткові люди з

вродженими лідерськими якостями: харизмою, інтелектом, мудрістю і певними фізичними даними. Так як тодішні лідери були вихідцями з аристократії, то це привело до висновку, що лідерство нерозривно пов'язане з соціальним походженням.

Відповідно до теорії рис (теорії «великих людей») лідер має певні властивості (риси), завдяки яким він стає референтною особою, лідером.

Теорія рис основана на ідеї Ф. Гальтона про спадкову природу лідерства. Лідером за цією теорією не стають, а народжуються. Для того, щоб стати лідером необхідно володіти певним набором особистісних якостей або сукупністю психологічних рис, таких як розум, енергія, воля, хоробрість, ініціативність, вміння передбачати, здатність привертати до себе увагу, впевненість в собі, товарицькість і т.д. [73, с.94]. Але дана теорія не отримала великої популярності в дослідників, так як в ній не знайшлося ні однієї риси яку б підтримали всі дослідники. Тобто для науковців дана теорія виявилася занадто спірною.

Найважливішим внеском поведінкового підходу в теорію управління стало поняття стилів керівництва (три стилі керівництва К. Левіна), дослідження Р. Блейка і Дж. Моутон (управлінська решітка – «решітка менеджменту»), Р. Лайкерта (альтернативний спосіб реалізації поведінкового підходу – «орієнтація на роботу – орієнтація на людину») та ін. Теорії, що розробляються на основі поведінкового підходу, до кінця ще не розроблені.

Публікація книги Дугласа Мак Грегора «Людська сторона підприємства» (The Human Side of Enterprise) в 1960 дала старт формуванню біхевіористського або поведінкового підходу до розуміння лідерства, при якому увага зосереджувалась не на психометричних характеристиках лідера, а на його лідерській поведінці. Таким чином, лідерство стало розглядатися крізь призму понять «дія» і «поведінка». Дослідники зосередили увагу на роботі лідера в організації, описуючи зміст діяльності через категорії управлінських ролей, стилів, функцій і відповідальностей, намагалися порівняти поведінку ефективних і неефективних лідерів. Іншими словами, вони намагалися

встановити відносно стійкі методи і форми, способи і прийоми практичної діяльності лідера щодо послідовників з метою мобілізувати їх для досягнення поставленої мети і, нарешті, знайти єдиний універсальний стиль поведінки лідера, який би успішне функціонування організації.

«Теорія лідерства як функції групи» в даному аспекті вивчав лідерство Г. Хоманс, він зазначав, що під лідером розуміється особа, яка найбільшою мірою відповідає соціальним очікуванням членів групи і найбільш послідовно дотримується нормам і цінностям групи. Тут важливим методом вивчення лідерства в організаціях став поведінковий (біхевіористський) підхід, формування якого пов'язане з розробками представників школи людських відносин [59, с.82].

Найбільш глибокими дослідженнями в області біхевіористської теорії лідерства вважаються дослідження сорокових-п'ятдесятих років групи вчених з університету штату Огайо на чолі з Дж. Хемфілом, Е. Кунз, а пізніше Е. Халпін і Б. Вінером. Ця група вчених розробила анкету з описом поведінки лідера по відношенню до послідовників. Респондентів опитування, а саме менеджерів, їх керівників і підлеглих, просили описати поведінку лідера та оцінити його два основні виміри – «ініціацію структури» і «турботу». «Ініціація структури» була описана як «ступінь, в якій лідер визначає і структурує свою роль і роль підлеглих з метою досягнення формальних цілей групи» [59, с.330].

Таким чином, мова йде про шаблони організаційної діяльності в групі, каналах комунікації, методах роботи, тобто про все, що націлене на формальну сторону виконання роботи і досягнення поставленої мети. «Турбота», з іншого боку, це «міра, в якій лідер висловлює свою дружелюбність, підтримку і турботу про підлеглих і піклується про їхній добробут», а значить, його поведінка націлене на підтримку позитивних взаємовідносин в групі, неформальній стороні роботи. Ці вимірювання лідерського поведінки по відношенню до підлеглих не залежать одне від одного і можуть проявлятися в різних співвідношеннях і в різному ступені в межах чотирьох стилів:

- 1) низька ініціація структури / високий ступінь турботи;

- 2) низька ініціація структури / низький ступінь турботи;
- 3) висока ініціація структури / високий ступінь турботи;
- 4) висока ініціація структури / низький ступінь турботи.

По суті, біхевіоризм базується на гіпотезі про існування якогось певного стилю поведінки, який буде ефективним при тих чи інших обставинах. Визнаючи існування трьох стилів лідерства (автократичного, демократичного і ліберального), біхевіоризм намагався на основі емпіричних даних знайти оптимальний лідерський стиль. Видається очевидним обмеженість даного підходу з наступних причин.

Біхевіористи поміщали лідера в жорстко регламентовану систему, обмежену двома полюсами - автократичних і ліберальним стилями поведінки. В даному випадку з поля уваги дослідження вислизає соціальний контекст, в якому власне і реалізується лідерство. Фактично неможливо визнати вірним факт про існування якихось загальних характеристик лідера, тому що відмінності в ситуаціях, в яких діє лідер, зажадають і відмінностей в стилях поведінки.

Проте, біхевіористський підхід визнав значимість фактору поведінки лідера і залежність ефективність роботи всієї групи від стилю поведінки лідера. Треба сказати, що, у зв'язку з тим, що емпіричні дослідження проводилися психологами поза політичним контекстом, дані цих експериментів ми можемо розглядати лише як тенденцію. У політиці лідер постійно змінює стиль поведінки, в той же час кожен політичний лідер має свій унікальний стиль поведінки, який він несвідомо відтворює.

Досягнення біхевіористської теорії лідерства полягає в тому, що вона не базується на вроджених рисах і уміннях особистості як ознаку лідерства, таким чином, заперечуючи постулат про те, що лідерами народжуються, а пропонує новий підхід до розуміння лідерства через вивчення поведінки лідера і пошуку універсального стилю керівництва [71].

Ситуаційна теорія пояснює ефективність лідерства впливом зовнішніх чинників (ситуацій). Найбільш відомою є ситуаційна модель Ф. Фідлера.

Відповідно до цієї моделі кожен лідер використовує ситуаційні особливості в управлінській діяльності, щоб знайти правильні підходи у взаєминах з підлеглими і таким шляхом досягти найкращих результатів в їх діяльності.

Дослідження Ф. Фідлера знайшли своє продовження в адаптивному підході. У різних управлінських ситуаціях керівники, яким притаманні різні стилі управління, згідно Ф. Фідлеру діють з різним ступенем ефективності.

Ситуаційний підхід вже не дозволяє ідентифікувати лідерство як універсальний феномен, скоріше, це функція певної ситуації, отже, з плином часу лідер може перестати бути таким в силу втрати ситуації своєї актуальності. Виходить, що ознакою ефективності лідера, згідно ситуаційного підходу, є адаптація стилю поведінки лідера до певної ситуації.

На думку Н. Щербініної ситуаційний підхід «окреслив можливості лідера як керівника» [20, с.28], в той же час вважаємо методологічно коректним застосування висновків ситуаційного підходу до політичного лідерства, оскільки політичний лідер веде боротьбу за владу, визначає курс політики в конкретний історичний період і на конкретній території, тобто в наявності факт залежності політичного лідерства від конкретної ситуації.

На кінець сімдесятих років ХХ ст. з'являється ряд теорій, які мають у своїй основі принцип взаємності або двобічності, який передбачає посилення ролі послідовників в лідерській процесі. Дж. Мак Грегор Бернс обґрунтував теорію «обміну» як протилежність теорії «перетворюючого» лідерства, намагаючись пояснити шляхи мотивації і впливу лідера на послідовників. В основі теорії лежить ідея взаємного обміну між лідером і послідовниками. Це означає, що лідер за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує виконання роботи. Таким чином, діє принцип «ти мені – я тобі» у взаєминах між лідером і послідовниками. Стимул може бути як у вигляді винагороди (підвищення зарплати, зміна статусу), так і у вигляді покарання. При такому підході лідер «грає» на егоїзмі послідовників, їх інстинктах самозбереження, забезпечуючи виконання роботи. З іншого боку, лідер і сам

може підлаштовуватися під очікування послідовників, якщо це сприятиме виконанню завдання або поліпшення мікроклімату в групі.

Іншим прикладом можуть слугувати "синтетичні теорії" лідерства, згідно з якими лідерство – це процес організації міжособистісних відносин, а лідер – суб'єкт управління цим процесом. У кожній групі присутні, як вважає О. Морозов, щонайменше два типи лідерів: емоційний, який забезпечує позитивний внутрішній клімат у групі і регулювання міжособистісних відносин, та інструментальний, мета якого полягає в забезпеченні управління групою в процесі вирішення завдань, для яких вона була створена [74, с.132].

Початок ХХІ ст. ознаменувався появою нових теорій лідерства. Однією з перших стала теорія емоційного інтелекту Д. Голмана. Він виокремив п'ять компонентів емоційного інтелекту і переконливо довів, що людині необхідно не тільки володіти цими навичками, а й постійно їх удосконалювати. До них належать самосвідомість, тобто здатність розуміти свої емоції, стан духу та їх вплив на оточуючих; саморегуляція – уміння контролювати настрій, схильність не поспішати з судженнями і висновками; мотивація – пристрасть до роботи, схильність до досягнення цілей; емпатія – уміння розуміти емоційний стан оточуючих і відповідно звертатися до них; соціальні навички – мистецтво управління взаємовідносинами, здатність встановлювати психологічний контакт [26, с.315].

Ще однією сучасною теорією є теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі. Автор стверджує, що в історії зустрічаються два типи лідерів. Перші досягли вершини успіху, але не змогли на ній утриматися. А другі – ті, хто не тільки досяг успіху, але і довго його утримував. Останніх Н. Тічі назвав переможцями. Він стверджує, що в організаціях-переможцях лідери є на всіх рівнях. Для забезпечення лідерства на всіх рівнях лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на більш низьких рівнях управління.

Під впливом епохи «мережєвих» взаємодій виникла концепція сполучного лідерства Дж. Ліпман – Блюм. Основна ідея цієї концепції полягає у тому, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми

спонуканнями і цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. У якості інструментів встановлення таких зв'язків автор пропонує: особистісну автентичність і відповідальність; «очищений макіавеллізм» – політичний прагматизм, заснований на високих етичних принципах; навички побудови спільноти однодумців; орієнтацію на довгострокову перспективу; лідерство за допомогою очікувань – довіра, надання можливостей і піднесення; пошук сенсу життя [6, с.140].

Отже, лідери не тільки впливають на послідовників, але і самі також знаходяться під їх впливом. Бернс розуміє, що лідерство має вийти за рамки простого соціального обміну між лідером і послідовниками, воно повинно звертатися до їх «вищих ідеалів і моральних цінностей» [66, с.215]. Таким чином, ним висунута теорія «перетворює» лідерство, яке він визначив як «процес, де лідери і послідовники піднімають один одного до більш високих рівнів моральності і мотивації». Результатом цього процесу є «спорідненість взаємного стимулювання та підйому, яке перетворює послідовників в лідерів і здатне перетворити лідерів в моральних агентів». Саме моральний аспект є неповторним компонентом даної теорії і істотним доповненням до теорії обміну. За Бернсу, лідерство нерозривно пов'язане з потребами та цілями послідовників, а влада лідера використовується тільки для досягнення спільної мети, а не для маніпуляції або експлуатації. Такий тип лідерства може практикуватися на всіх рівнях організації, і саме такі лідери виступають прикладами для наслідування.

Відповідно до теорії «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшируйте ефективність стилю лідера залежить від зрілості виконавців, здатності нести відповідальність за свою поведінку і бажання досягти поставленої мети.

Відповідно до теорії «Шлях - мета» Т. Мітчела і Р. Хауса лідери повинні застосовувати такі стилі керівництва, які в більшій мірі відповідають конкретним управлінським ситуаціям.

Якщо теорії перетворюючого лідерства ставили в основу лідерського процесу лідера, його послідовників і їх взаємовплив з метою

самовдосконалення, то розробник теорії лідерського служіння Роберт Грінліф поставив саме служіння в основу цього процесу. Лідер, в його розумінні, це, перш за все, той, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси спільноти вище своїх власних інтересів, а лідерство - це практична філософія людей, які вибирають спочатку служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння. Лідер-слуга необов'язково обіймає формальні лідерські посади, але зобов'язаний служити на принципах співпраці, довіри, взаємоповаги, етичного використання влади і т.д. Різниця між лідером-слугою і традиційним лідером полягає в мотиві, згідно з яким ці два типи лідерів стають на чолі колективу, як формально, так і неформально.

На основі проведеного аналізу виділимо основні теорії та розкриємо основні їх характеристики, відобразивши в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Основні теорії лідерства

№	Теорія, основоположник	Коротка характеристика
1.	Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс)	виникнення лідерства пов'язується з існуванням психологічного обміну цінностями (значущими особистісних якостями, вміннями, знаннями, досвідом)
2.	Теорія людських ролей (Р. Бейлс)	обґрунтовує розподіл керівників за типами лідера-професіонала, котрий займається розв'язанням робочих питань та «емоційного лідера», котрий урегульовує людські стосунки у колективі
3.	Теорія харизматичного лідера (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір)	обґрунтовує лідерство наявністю певних якостей, що у сукупності формують харизму лідера – властивість, яка викликає у послідовників довіру та готовність слідувати за лідером
4.	Інтерактивна теорія (Г. Хоманс)	припускає можливість будь-якого члена колективу стати лідером у залежності від особистих властивостей цього та інших членів колективу, ситуації та мети, що стоїть перед колективом
5.	Синтетична теорія (Б. Басс, Ф. Фідлер)	основним завданням лідера вважається організація (синтез) міжособистісних

		стосунків у колективі
6.	Ситуативна теорія (Ф. Фідлер)	лідерство виникає як реакція на конкретну ситуацію, вирішення або ефективна поведінка в умовах якої вимагають певного комплексу особистісних рис, умінь, навичок, володіння специфічними управлінськими методами та прийомами
7.	Теорія рис (Р. Манн, Р. Стогділл)	розглядає лідера як сукупність певних психологічних якостей, наявність яких сприяє набуттю індивіда статусу лідера, і наділяють його здатністю приймати владні рішення відносно інших людей
8.	Поведінковий підхід (Р. Блейк, К. Левін)	результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками
9.	Адаптивний підхід (Т. Мітчел, П. Херсі)	ефективність лідерства визначається здатністю адаптуватись до швидко змінюваних обставин
10.	Системна теорія (М. Х'юстон)	розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом

Розглядаючи наведені підходи в їх генетичному розвитку, слід зазначити, що з плином часу в них все більше уваги приділяється умовам, в яких лідер себе реалізує, особливостям його взаємодії з підлеглими, здібностям лідера до конструктивних змін в умовах, що змінюються життя і діяльності. У зв'язку з цим ми приходимо до наступного висновку, що політичний лідер - це людина, яка керує не тільки політичними процесами, а й здійснює функції з управління суспільством, здатний змінювати хід подій і спрямованість політичних процесів.

У сучасній науковій практиці існує безліч типологій лідерства. Наприклад, дослідник в галузі соціальної психології Б. Паригін в роботі «Основи соціально-психологічної теорії» пропонує класифікувати лідерство за трьома категоріями: за змістом, за стилем і за характером. На його думку, така класифікація виглядає наступним чином.

За змістом розрізняють:

- лідерів - натхненників, які розробляють і пропонують програму поведінки;

- лідерів і виконавців, організаторів виконання заданої програми;

- лідерів, які є одночасно і натхненником і організатором;

За стилем розрізняють:

- авторитарний; лідер, який одноосібно визначає і формує цілі і способи їх досягнення;

- демократичний. Такі лідери ініціюють максимальну участь кожного в діяльності групи, намагаються розподілити відповідальність серед всіх членів колективу, створюють атмосферу співробітництва;

- «не втручатися лідер». Такий лідер намагається піти від відповідальності, перекладаючи її на підлеглих;

За характером діяльності розрізняють:

- універсальний тип: людина постійно виявляє лідерські якості;

- ситуативний тип: людина проявляє лідерські якості лише в певній ситуації.

До початку 80-х років термін «лідерство» був пов'язаний виключно з міжособистісними відносинами і внутрішньо-груповою активністю. «Особлива увага приділялася протистоянню лідерства та керівництва і виділенню в першому стихійного, природного, вільного, неформального початку в протигагу офіційним початку в другому».

Зараз у вітчизняній лідерології відбуваються зміни, що відображають політичні, економічні і соціальні зміни. Якщо за радянських часів існував негласна заборона на дослідження деяких тем і понять (дослідження політичних лідерів і керівників і аналіз їх діяльності), зараз з'являються нові об'єкти вивчення: підприємці, бізнесмени, політики. Найбільш бурхливо почали розвиватися дослідження політичного лідерства. Дослідники віддають перевагу аналізу особистостей президентів і їх іміджу, розвитку комунікативних здібностей. Доказом тому є, по-перше, численні публікації дискусійного характеру, де намагаються осмислити минуле політичного досвіду України, йде

обговорення нагальних питань нашого політичного буття. Створюються портрети лідерів радянської епохи, і оцінюється їх діяльність.

Перспективним стає вивчення лідерства з філософської точки зору. Вона менш розроблена сучасними дослідженнями і тому найбільш цікава для науки. Спроба вивчити лідера як людини з певним набором саме ціннісних якостей закономірна. Ціннісні орієнтації визначають стан суспільства в цілому і окремо взятої людини. Потреба всебічного вивчення ціннісних аспектів лідерства зумовлена необхідністю пошуку способів соціально-морального впливу лідера на суспільство.

Методологія формування знань, умінь та навичок у керівників з високим рівнем лідерських навичок на посадах в органах державної влади має включати в себе демократичні принципи та специфічні методики, які направлені на формування компетентностей в які будуть закладені демократичні принципи та в свою чергу відповідати потребам сучасності та кваліфікаційним рівням Національної рамки кваліфікацій [20]:

8-й рівень – здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики;

9-й рівень – здатність визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми в певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій.

Таким чином, сучасні наукові концепції лідерства умовно поділяються на чотири великі групи, які розвивалися в хронологічному порядку. У першій групі теорій досліджувалася проблема набору особистісних якостей, якими повинен володіти лідер. До другої групи належать теорії, в яких досліджувалася проблема «дії визначаються лідером?». Теорії третьої групи вивчають, в яких саме умовах відбувається лідерство як процес. Це ситуативні і особистісно-ситуативні теорії, теорії випадковостей і гуманістичні теорії. Четверта група -

теорії ціннісного лідерства, де цінності розглядаються як основні детермінанти взаємодії лідерів і членів групи.

### **1.3. Лідерство в органах державної влади України**

На початку XXI століття, одним з ключових чинників від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади.

Лідерство є одним з управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління. Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, зокрема, Г. Кунца і С. О'доннела, які експериментально довели, що формальне керівництво дозволяє використовувати потенціал співробітників приблизно на 60 або 65%, тоді як, «здійснюючи лідерство», керівник може домогтися повного використання здібностей підлеглих. Російський дослідник Р. Кричевський, уточнюючи специфіку процесу реалізації лідерства, емпірично доводить, що важливою умовою ефективності роботи колективу є лідирування керівника в провідному типі групової діяльності [39, с.107]. Тобто для органів державної влади розгляд питання лідерства набуває особливого значення так як вони відрізняються і структурою, і значенням, і функціями які на них покладаються.

Також необхідно зазначити, що лідерство в органах державної влади відрізняється від вище розглянутих підходів до визначення поняття «лідерство», так як вони не можуть повністю врахувати особливостей діяльності органів державної влади, а також більш зорієнтовані на лідерство в інших сферах та в більших соціальних групах.

Ефективне державне управління, яке в сьгоднішніх умовах розвитку зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам просто неможливе без розвитку лідерських навичок вищих керівних кадрів в органах державної влади. Так як саме ці керівники відіграють провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів державної влади.

Один з відомих російських філософів ХХ століття – Микола Бердяєв в своїх працях стосовно лідерства зазначав, що держава не може існувати без глави держави, без міністрів, чиновників, поліцейських, генералів, солдатів. Великі події в історії здійснюються великими людьми, героями, талантами, ватажками, реформаторами [17, 98]. Тобто людьми надзвичайної енергії, тобто лідерами, тому що мало хто може досягти цілі самотійно, а якщо людина може згуртувати колектив і спрямувати на досягнення спільної мети, то можемо сказати, що це лідер. Наука не може існувати без професорів і вчителів, хоча б посередніх, без академій та університетів, але живе і рухається вона завдяки геніям і талантам, відкривачів нових шляхів.

Сьогодні лідерів державного сектору просять працювати з меншими ресурсами і постійно знаходити нові шляхи вирішення проблем. Лідерство у державному секторі є особливо важливим; це не тільки впливає на продуктивність роботи та задоволеність працівників, але також і ефективність державних та державних установ. Лідерство має вирішальне значення для належного державного управління, включаючи гарне планування, ефективність, прозорість та підзвітність.

Лідери державного сектору також стикаються з більш різноманітними проблемами, ніж у приватному секторі, і, можливо, тому є велика необхідність набуття ними більшого спектру компетенцій. Наприклад, у дослідженні Хадсона «Декодування ДНК державних та приватних лідерів», зазначається, що компанія з набору та управління талантами в Нідерландах, виявила, що лідери державного сектора стикаються з проблемою ефективного надання публічних послуг відповідно до уповноважених процедур, процесів і правил. Отже, вищі керівники державного сектору, як правило, схильні слідувати і контролювати

правила та процедури, а також дають чіткі інструкції щодо того, як треба робити речі [3].

Лідерство в органах державної влади відрізняється від лідерства приватного сектору і загальних підходів рядом важливих напрямів, зокрема:

1. більший контроль над зацікавленими сторонами, що призводить до більшої підзвітності та більшої кількості різних зацікавлених сторін;
2. більш високий рівень формалізації та бюрократичної праці, зокрема, щодо кадрового забезпечення та закупівель;
3. висока мотивація громадської служби: менша увага приділяється високим доходам, а більший акцент робиться на роботу, яка є корисною для інших.

Без багатьох стимулів, доступних у приватному секторі, старшим керівникам державного сектору може з'явитися проблема з мотивацією своїх працівників. Більше того, вони можуть боротися між собою за те як саме встановити позитивну робочу атмосферу, яка буде спонукати людей до надання гарних суспільних послуг.

У дослідженні Гудзона було також виявлено, що лідери державного сектору більш сфокусовані на довгостроковій стратегії та творчому процесі, що передбачають формування особливого бачення ситуації. Це важливі аспекти уважної поведінки, яка вважається ефективною лідерською поведінкою. Дослідження показало, що вищі керівники державного сектора більш орієнтовані на стратегічне лідерство, що лежить в основі важливих аспектів поведінки керівництва. І тому, що у державному секторі є унікальні умови та виклики, важливо визначити працівників, які мають ці важливі риси.

Коли потенційні лідери будуть ідентифіковані, вони повинні бути правильно навчені та підготовлені до користування своїми лідерськими якостями в державних органах влади як на керівних посадах так і в цілому в органі влади. Це включає формальне та неформальне наставництво та навчання. Наприклад, високопоставлені працівники можуть бути в парі з старшими співробітниками для наставництва та тренінгу. Щоденна робота також

пропонує багато можливостей для ознайомлення працівників з ситуацією, яка складається у керівництва. Це може включати в себе презентацію керівництву або керівництво командою.

Завдяки управлінню продуктивністю, менеджери та співробітники можуть обговорити навички працівника та викладати цілі, щоб поставити їх на правильний шлях у підготовці для зайняття вищих посад. Формальна програма навчання майбутніх лідерів включає в себе освітні навичок та отримання знань у командній роботі, управління конфліктами та організаційні зміни, різноманітність та спілкування.

Важливим в будь-якій організації є процес виявлення лідера та правильне застосування його здібностей, але підготовка гарних лідерів у державному секторі є особливо важливою, адже від цих лідерів залежить не діяльність окремої компанії, а ефективність державного органу який є важливим елементом у державному управлінні, що впливає на всю країну.

Найважливішою роллю керівників державного сектору є вирішення проблем, що виникають у конкретному середовищі. Коли ми кажемо, що ми хочемо більшого лідерства у державному секторі, то маються на увазі люди, які будуть сприяти інституційній адаптації у суспільних інтересах. Лідерство в цьому сенсі не є нейтральним. Це позитивний підхід до необхідності пропагувати певні фундаментальні цінності, які можна назвати громадською душевністю.

Лідерство є важливим і вирішальним елементом у процесі здійснення змін, які призводять до підвищення потенціалу в галузі управління, а також ефективності роботи організації. Орієнтація на керівництво також відіграє інтеграційну роль серед різних компонентів управління людськими ресурсами, включаючи вербування та відбір, підготовку та розвиток, управління ефективністю, етику державної служби та планування наслідуванням.

Отже, можемо зробити висновок, що основними складовими лідерства на державній службі є: партнерство та повага; вивчення і використання

передового досвіду і кращих практик; пристрасність і переконаність; новаторство і далекоглядність.

Клемсон Туррегано коли займав посаду старшого співробітника відділу з питань державної служби Center for Creative Leadership (CCL) в одному із своїх досліджень відмітив щодо наявності 5 хибних уявлень стосовно лідерства в державній службі, а саме:

1. Лідерство в державному управлінні сильно відрізняється від інших форм лідерства. Підлеглі Туррегано та співробітники CCL провели дослідження, щоб порівняти оцінки лідерства в державному управлінні порівняно з показниками інших галузей. Вони виявили, що всі знаходяться в межах прийняттого діапазону, що означає відсутність суттєвої різниці в керівництві великої організації у промисловості та великої організації в державному управлінні. Що відрізняється від контексту більшості досліджень, зокрема вітчизняних науковців.

2. Державні службовці вступають на державну службу не завжди маючи ідеали служити державі. Прийнято вважати, що люди, що працюють в органах влади, мають більше закликів до служби, ніж ті, що працюють в інших галузях, вони мотивовані місією над усім іншим. Ця думка є хибною відповідно до досліджень проведених Боозоном Алленом і Маріаном Рудерманом. Дослідження показало, що державні службовці фактично мають нижчу «орієнтацію на обслуговування», ніж їхні колеги на комерційній арені. Проте, існують відмінності в тому, як лідери використовують ідею служби для мотивації своїх працівників, зазначає Туррегано.

3. Військові лідери є найкращими у формуванні провідних, ефективних команд. Військові лідери, зрозуміло, шануються за свою майстерність у провідних командах, призводячи до того, що вони найкращі у провідних цивільних / військових командах у державному секторі. Дослідження CCL показують, що головним чинником для зриву кар'єри серед військовослужбовців є утруднення формування та лідерство команд на старшому рівні, тобто велика конкуренція і не завжди наявність лідерських

якостей впливає на призначення на керівну посаду, часто беруть до уваги інші якості претендента.

4. Щоб бути хорошим керівником в органах державної влади вам просто потрібно дотримуватися правил і процесу. Дослідження CCL розглянуло сильні та слабкі сторони державних лідерів шляхом аналізу даних на 360 градусів. Технічна кваліфікація була чіткою силою, однак здатність керувати співробітниками була оцінена 15 місце серед 16 компетенцій, необхідних для лідерської ефективності. Співробітники вважають провідних співробітників найважливішою компетентністю для лідерів уряду.

5. Лідери уряду є бідними лідерами, тому вони в уряді. Чи лідери у державній службі менш ефективні, ніж лідери інших галузей? Докази вказують на інше. Цивільні лідери уряду зробили виняткові речі - і мають важливі сильні сторони. Примітно, що вони швидкими темпами набувають нових знань, вони винахідливі і готові робити все, що потрібно для досягнення узгоджених цілей. Ці висновки показують, що урядові установи мають групу міжособистісних, розумних і зацікавлених лідерів - потужного активу, на якій можна будувати в будь-якій організації.

Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів – тих, хто вестиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети. У сьогоdnішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв'язання складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на висоті».

Тому одним з пріоритетів державного управління і сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток та «виховання» тих, хто може вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань [80, с.140].

Розвиток лідерства необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця роботи, здатного залучити й утримати кращі кадри, кваліфікованих працівників. Така концепція обумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі.

Хариш Джаганнатх розглядає лідерство в органах державної влади на місцевому рівні як важливий механізм національного розвитку. Зазначає, що ідея децентралізації та необхідність створення ефективного адміністративного керівництва в установах місцевого рівня як і раніше знаходяться в центрі програм розвитку і займає важливе місце в списку донорів і міжнародних організацій. Досліджуючи досвід Індії, він відмітив, що зі сторони уряду були вкладені значні кошти в створення і зміцнення лідерських і бюрократичних можливостей на місцевому рівні. У своїх роботах він піднімає цікаве питання про взаємини між адміністративним підприємництвом і бюрократичним (державним) керівництвом. Джаганнатх наголошує на необхідності того, щоб місцеві бюрократичні лідери, які обмежені навколишнім середовищем і існуючою бюрократичною структурою, намагалися знайти нішу з подвійністю, властивою їх положенню. Для бюрократії важливо дозволити їм бути як адміністративно-підприємницькими, так і жорсткими, і навчитися мистецтву навігації по складним структурам [22].

Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічного умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих.

Державні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. Формування та сприяння розвитку управлінської компетентності – одне з ключових завдань системи професійної підготовки державних службовців. Управлінська компетентність як результат набуття якостей (компетенцій), що забезпечують успішність і ефективність діяльності вищих державних чиновників, є складовою «корпоративної культури» державної служби та безпосередньо корпусу вищих державних службовців. Побудова моделі управлінської компетентності дає змогу створювати механізм відбору на керівні посади тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями; цілеспрямовано розробляти навчальні програми професійної підготовки та розвитку для державних службовців-управлінців; проводити комплексне оцінювання ефективності їхньої роботи відповідно до обраних критеріїв.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби.

В контексті Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030» лідерство являється одним із найважливіших напрямків підвищення ефективності публічного управління та модернізації державної служби. Тому для забезпечення досягнення даної мети розроблено:

- реформа державної служби;
- Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

- Закон України «Про державну службу»

Тобто було прийнято ряд заходів для розвитку як державного управління так і державної служби та лідерства, але лідерство також відіграє важливе значення у досягненні поставлених цілей, адже успіх залежить з успішністю функціонування управлінського лідерства і використанням різноманітних соціальних технологій управління людськими ресурсами.

Отже можемо зробити висновок, що лідерство в органах державної влади займає вагомe місце та значення для роботи того чи структурного підрозділу, органу та всієї системи державного управління. Як вітчизняні так і зарубіжні науковці приділяють увагу цьому питанню, але на сьогодні залишається невизначеним велике коло питань стосовно розвитку лідерства в органах державної влади, так як деякі науковці пропонують реалізувати методи які застосовуються в приватному секторі інші ж навпаки намагаються розробити специфічні форми, які будуть підходити лише для органів державної влади. Єдиним аспектом стосовно якого збігаються думки науковців це важливість лідерства в органах державної влади та підвищення його рівня за рахунок програм підвищення кваліфікації.

Підсумовуючи результати здійснено аналізу, констатуємо, що до принципово важливих рис, які зустрічаються у більшості досліджень із лідерства та корелюються із означеною вище сутністю лідерства слід віднести такі: цілісність особистості, відповідальність за власну поведінку і вчинки, духовність і моральність; цілеспрямованість і спрямованість на розвиток (у т.ч. на саморозвиток і розвиток інших). Наявність цих характеристик у керівника дає змогу йому здійснити вплив на послідовників (через бачення, натхнення та власний приклад) задля досягнення високої суспільно значущої мети на засадах довіри, поваги через призму цінностей і цінності людини. На підтвердження зазначеного скористаємося такою тезою: «Лідерство – це здатність впливати на інших, вивільняючи сили та здібності людей і організацій заради більшого блага» [79, с. 13]. Крім того, здійснений аналіз дає підстави:

- розглядати лідерство як вищий у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційний та якісний рівень управління;
- виявити основні види лідерства – індивідуальне та організаційне;
- констатувати основні типи лідерства – державне, політичне, підприємницьке, громадське, освітнє та ін.;
- ідентифікувати ключові функції / ролі лідера – архітектор, учитель, служитель – в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Проблема лідерства цікавить багатьох дослідників. Ще в античності Плутарх, Геродот і Светоній говорять перш за все про діяння великих полководців, вождів, відзначаючи їх високий розум, дух, сильну волю, видатні властивості організаторів, здатних багато передбачити і передбачити. Платон звертав увагу на те, що правитель повинен не тільки вміти впливати на підлеглих примусом, а й бути здатним переконувати людей. У свою чергу, Аристотель стверджував, що в основі поділу людей на керівників і підлеглих лежить божественне приречення, за яким одні народжуються для того, щоб керувати, а другі – щоб підкорятися.

Філософські аспекти лідерства успішно розробляли Ф. Ніцше, З. Фрейд і багато інших дослідників. У своїй волюнтаристською концепції Ф. Ніцше намагався обґрунтувати необхідність створення вищого біологічного типу - людини-лідера, надлюдини, який би спирався не на мораль, а на силу. З. Фрейд зазначав, що прагнення до лідерства проявляється з придушенням лібідо (статева слабкість): маса потребує лідера, аналогічного батькові сімейства.

Однак соціологічний внесок, незважаючи на незначне число робіт з даної проблеми, є найбільш перспективним. У методологічному плані дуже значущим стало вивчення феномена лідерства в теорії стилів керівництва (теорія «Х» та «У»), що належить Д. Макгрегору; Р. Тенненбаум і У. Шмідт, проранжувавши все різноманіття стилів лідерства, отримали свого роду «шкалу керівництва»; вивченням понять «лідерство» і «влада» займалися Т. Парсонс, Б. Рассел, М. Вебер, Е. Гідденс, Р. Саймон, С. Лукс.

Таким чином, лідерство як багатоаспектне, міждисциплінарне соціальне явище можна вивчати за допомогою різноманітних загальнонаукових підходів, проте найбільш вдалим є комплексний підхід до вивчення і аналізу лідерства, в якому допускається існування безлічі підстав для формування лідерів (проте ці підстави завжди обмежені структурними особливостями соціуму). Необхідною елементом даної теорії стає аналіз взаємодії лідера з навколишнім середовищем, що включає в себе як соціальну сферу, так і інші сфери суспільних відносин.

Сучасна література з проблем управління і державної служби свідчить про постійний науковий інтерес до проблеми лідерства і про еволюцію підходів до її трактування і вирішення. Лідер управлінського типу формує свій стиль управління, удосконалює свою управлінську та організаційну культуру на основі наявних соціальних норм і цінностей, причому, не тільки інтелектуальних, але і моральних. При творчому підході керівника до своєї управлінської діяльності, формування лідера управлінського типу відбувається на основі одночасного задіяння особистих і професійних якостей, які дозволяють йому максимально ефективно вирішувати нові неординарні завдання в нинішніх умовах значної невизначеності функціонування вітчизняної сфери державного управління та системи державної служби.

Необхідно відзначити, що «класична» теорія управління тривалий час продовжує відстоювати тезу про те, що керівник будь-якого ієрархічного рівня володіє формальним лідерством, яке йому автоматично забезпечує його посада. При цьому визнається, що формальне лідерство, закріплюючись за допомогою норм і правил, є пріоритетним впливом керівника на підлеглих співробітників. Такий вплив заснований на чіткій соціальній ієрархії і місці людини в ролевих структурах будь-якої підсистеми соціального управління. У зв'язку з цим, очевидно, що визнання за керівником формального лідерства автоматично закріплює за ним формальний авторитет, який слід не тільки з займаної посади, а й з наданого йому права давати розпорядження і приймати до підлеглих

заходи адміністративного впливу для забезпечення виконання даних їм розпоряджень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

#### 2.1. Нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні

Кабінет Міністрів України, з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу, продовжує свою роботу по модернізації підходів до управління людськими ресурсами на державній службі. Одним з ключових напрямків даної роботи є розвиток лідерів – лідерів-керівників на всіх рівнях державної службі, в тому числі, і вищого корпусу державної служби. Адже, саме керівники вищого «ешелону» мають бути відповідальними та здатними впроваджувати зміни в процесі реформування державної служби.

Сучасним державним службовцям недостатньо бути професіоналами. Керівники на державній службі мають бути її лідерами і відігравати провідну роль під час реформування державної служби. У зв'язку з цим, актуальним та важливим завданням державного управління та державної служби постає наповнення лідерства новим, психологічним змістом сутнісних характеристик. Проблема лідерства не зводиться лише до розвитку особистості державного службовця. В даному процесі важливу роль також відіграє і якість лідерства, оскільки саме вона основою для подальшого успіху реформи. Значення лідерства в державній службі зумовлюється сучасним підходом до органу державної влади як до соціальної мікросистеми.

Процеси оновлення системи державного управління, зокрема модернізації державної служби України, що відбуваються на сучасному етапі державотворення, ставлять нові вимоги до професійних якостей кадрів вищого корпусу державної служби, рівня їх підготовки, професіоналізму та

компетентності. Адже для ефективного впровадження реформ Україні потрібна професійна група топ-менеджерів (вищий корпус державної служби), які володіють сучасними знаннями та навичками стратегічного менеджменту, управління змінами, переговорного процесу, управління ризиками, управління фінансовими та людськими ресурсами, що є запорукою належного виконання службових обов'язків [4, с. 17].

Державний службовець сучасного зразка має бути наділений, окрім усього, ще і низкою таких якостей як патріотизм, порядність, компетентність, служіння людям тощо. Важливу роль відіграє і особистісний чинник, наявність наукових знань щодо оцінки діяльності працівників владних структур. Так як державна служба покликана реалізовувати функції та завдання держави у всіх сферах, в тому числі і соціальній, то і державні службовці будь-якого рівня, особливо вищого, повинні вміти оперативно і гнучко реагувати на нові соціальні, економічні та інші проблеми, а також адекватно сприймати громадську думку. Все це вимагає наявності у державного службовця цілого набору певних індивідуальних якостей, володіння сучасними технологіями управління, стратегічного бачення соціально-економічних процесів та прагнення до самовдосконалення.

Розвиток лідерства є процесом доволі довготривалим, який триває в Україні вже близько 10 років. Так, у 2008 році при Національному Агентстві України з питань державної служби була створена Школа вищого корпусу державної служби, основними завданнями якої було створення інституціональних передумов для забезпечення лідерства у проведенні реформи державної служби та державного управління, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації [48].

Надалі, значною віхою у формуванні методології розвитку лідерства на державній службі стала реалізація Канадсько-Українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», що втілюється в життя відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та

Урядом Канади (26.05.2008) [25]. Зазначений проект реалізується Канадським бюро міжнародної освіти (СВІЕ) у партнерстві з Національним агентством України з питань державної служби на кошти Канадського Агентства з міжнародного розвитку (СІДА). Одним із його основних напрямків є сприяння розвитку лідерства та спільноти керівників на державній службі. Тобто, мається на увазі не одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а лідерство як компетентність (рівень компетентності керівника): стандарт згідно з яким і набирають, і просувають по службі; як те, чому навчають, яку розвивають; як принцип, який сповідують; як взірець, якого прагнуть і практику, яку повинні реалізовувати керівники усіх рівнів.

Проте, необхідно зазначити, що в підході до визначення поняття компетентності є деякі розбіжності між тим як вони визначаються Проектом та ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник». Згідно до ДСТУ компетентністю визначається демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички, проте в контексті визначення компетентностей лідера мається на увазі ще і цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності [56].

У 2010 році Школою вищого корпусу державної служби були розроблені Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. необхідні для керівних кадрів на державній службі знання та навички, які сприятимуть приведенню державної служби України до стандартів Європейського Союзу [49]. Планувалось, що Профілі компетенцій лідерства стануть основою для визначення потреб у навчанні слухачів Школи вищого корпусу державної служби та розроблення нової Програми розвитку лідерства, а також для вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації керівників на державній службі. Профілі компетенцій лідерства мали використовуватися також у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінюванні діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів [49, с.12].

У березні 2010 року Школа вищого корпусу державної служби за сприяння проекту ПРООН «Підтримка реформи державної служби в Україні» (за фінансової підтримки Уряду Ірландії) розпочала річний тренінговий курс – Програму розвитку лідерства – 2010. Метою Програми стало посилення ключових управлінських та лідерських якостей, опанування набором відповідних практичних навичок та вмінь та створення професійного клубу керівників.

Програма розвитку лідерства – 2010 була розроблена з урахуванням проведеної у 2009 році оцінки навчальних потреб вищого корпусу державної служби та найкращої світової практики підготовки лідерів та реалізовувалась за допомогою активних методів навчання, зокрема тренінгів, виконання практичних вправ та завдань, дискусій, евристичних бесід, відтворення професійних ситуацій, зворотного зв'язку, рольових ігор, що забезпечувало їх поглиблене розуміння та застосування на практиці [44].

В подальшому, підтримка розвитку лідерства на державній службі проявилась прийняттям Кабінетом Міністрів України Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011 – 2015 роки від 17.11.2010 року. Зазначена концепція визначала напрями і пріоритети формування та розвитку вищого корпусу державної служби, шляхи удосконалення управління персоналом вищого корпусу державної служби та процедури його професійного розвитку [14].

Стратегію державної кадрової політики визначалося удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні, покращення якості навчання, залучення перспективної обдарованої молоді [60].

Основною метою Стратегії є впровадження лідерства на державній службі, реалізація загальнодержавних цілей, а більш конкретно – реформування системи управління, з урахуванням контексту професійних особливостей лідера - державного службовця, що ініціює, скеровує активність підлеглих, колег на досягнення мети державного реформування, підвищує ефективність діяльності

послідовників, здійснюючи вплив на їхні внутрішні процеси через неформальні канали влади [60].

Головними завданнями розвитку лідерства Стратегія визначає становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформ – державної служби, державного управління та місцевого самоврядування, сталості і наступності функціонування системи державного управління, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України [60, с. 45].

До основних умов розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування відносять: постійне підвищення рівня професійної компетентності управлінців; розвиток особистісних якостей державного службовця та посадової особи органу місцевого самоврядування; формування політичної еліти нації; формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою добору та підготовки найобдарованіших громадян України до роботи в сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування [62, с. 46].

З метою реалізації визначених стратегією завдань, Національним агентством України з питань державної служби було розроблені методичні рекомендації [38], що визначали поняття «лідерство» та надавали рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства у органах публічної влади.

Надалі, розвиток лідерства на державній службі мав забезпечуватись Законом України від 11.11.2011 р. № 4050-VI «Про державну службу» [36]. Даний нормативно-правовий акт, незважаючи на те, що передбачав нові підходи до управління персоналом на державній службі, професійного навчання, оплати праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності державного службовця, так і не набув чинності.

Серйозним кроком на шляху формування лідерського потенціалу державної служби стало затвердження розпорядження Кабінету міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [45]. Зазначений документ визначає проблеми, які потребують розв'язання, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та містить комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, враховуючи основні положення: Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII; Програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої постановою Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26- VIII; Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [44,45].

Формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме формуванню корпусу лідерів-управлінців є одним з основних напрямів, що мають реалізуватися цією Стратегією [44].

Президент України своїм указом «Про Стратегію розвитку до 2027р.» визначив основні шляхи реформування державної служби задля закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних службовців, зокрема щодо рівня їх лідерського потенціалу [44].

Надалі, необхідність реалізації однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу – викликало необхідність

прийняття інших нормативно-правових актів, що визначає потребу в якісно новому рівні відповідальності керівників усіх рівнів, спроможних до успішної діяльності в умовах змін.

Національним агентством України з питань державної служби, на виконання Закону України «Про державну службу», розроблено низку нормативно-правових актів, серед яких і Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». Відповідно до зазначеного документу, державному службовцю, що прагне обіймати посаду категорії А, необхідно володіти:

Лідерськими навичками:

- встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів;
- стратегічне планування;
- вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань;
- ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів.

Здійснювати управління змінами:

- формування плану змін та покращень;
- управління змінами та реакцією на них;
- оцінка ефективності змін.

В рамках управління організацією та персоналом:

- організувати роботу і контроль;
- управління проектами;
- управління якісним обслуговуванням;
- мотивування;
- управління людськими ресурсами» [35].

Проте, в контексті розвитку лідерських якостей у державного службовця, йдеться не лише про посадову особу категорії «А». Наказом Нацдержслужби від 06.04.2016 р. № 72 було також визначено спеціальні вимоги для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В» [35].

**Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної  
служби категорії «Б»**

Спеціальні вимоги	
1.Професійні знання	Відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів
2.Лідерство	1) вміння обґрунтувати власну позицію 2) досягнення кінцевих результатів
3.Прийняття ефективних рішень	1) вміння вирішувати комплексні завдання; 2) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів
4.Комунікації та взаємодія	1) вміння ефективної комунікації та публічних виступів 2) співпраця та налагодження ефективної взаємодії
5.Впровадження змін	1) реалізація плану дій та покращень; 2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; 3) оцінка ефективності здійснення змін
6.Управління організацією роботи та персоналом	1) організація і контроль роботи 2) оцінка і розвиток підлеглих; 3) управління конфліктами
7.Особистісні компетенції	1) аналітичні здібності; 2) інноваційність та креативність;

Отже, ми бачимо, що лідерство є складовою профілю компетентності посад категорії «Б».

Державні службовці посад категорії «В», у відповідності до законодавства мають право на кар'єрний розвиток, і їм теж слід діагностувати і всіляко розвивати лідерські потенції. Закон України «Про запобігання корупції». Так, Закон України «Про правила етичної поведінки» акцентує увагу та визначають компетенції державних службовців, виконання яких забезпечить високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

Зокрема, Загальними правилами поведінки державного службовця» визначено обов'язок:

- ✓ неухильно дотримуватись загально визнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими;
- ✓ дотримуватись високої культури спілкування (не допускати використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації);
- ✓ з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог;
- ✓ запобігати виникненню конфліктів у стосунках з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими;
- ✓ виконувати свої посадові обов'язки чесно і неупереджено,

✓ постійно поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади, підвищувати свій професійний та культурний рівень, удосконалювати організацію службової діяльності.

✓ дбати про авторитет державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, а також про позитивну репутацію державних органів та органів місцевого самоврядування, що включає дотримання правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку [37].

В рамках модернізації державної служби Національним агентством України з питань державної служби 31.08.2022 року була затверджена тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» [64]. Зазначена програма мала на меті підготовку нової генерації представників вищого корпусу державної служби, здатних професійно, політично неупереджено, ефективно впроваджувати зміни та новації у державних органах з дотриманням принципів державної служби та в інтересах держави і суспільства.

Таким чином, можна зазначити, що Україна має відповідну нормативно-правову базу, що регламентує окремі напрями розвитку лідерства у державних службовців. Проте, слід відмітити, що вітчизняне законодавство вбачає перспективним в плані розвитку лідерських якостей лише професійне навчання. На жаль, не врегульованими залишаються питання формування мотивації персоналу до розвитку лідерства та впливу наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток. Також, абсолютно не врегульованою є процедура організації управління розвитком лідерства.

Тобто: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення, в решті решт, не визначені критерії оцінювання лідерства. Окрім того, незважаючи на акцентування уваги на важливості проявлення держслужбовцями своїх лідерських якостей, аспекти щодо розвитку лідерського потенціалу не

супроводжуються нормативно-правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

## **2.2. Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної служби України**

Приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу є однією з ключових цілей реформ, особливості правового режиму воєнного стану вимагають нових підходів до державної служби. Один з суттєвих моментів модернізації державної служби, в рамках стратегії уряду, стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, що мають бути здатними впроваджувати та нести відповідальність за зміни, що відбуватимуться в процесі реформування державної служби. Провідна роль під час реформи державної служби має належати керівникам, вони мають не лише виконувати організаційно-розпорядчі функції, а і проявляти свої лідерські якості. Адже розвиток постійної здатності до лідерства є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби.

Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на державній службі, як зазначає П. Хаїтов [69], перш за все повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. Це впливає з інтерпретації лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими державними службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії. На думку науковця, концепція розвитку лідерства містить наступні складові: освітню, регламентовану процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу на особистість з метою підготовки її до практичної управлінської діяльності; індивідуальну, що передбачає існування особистісної структури, яка забезпечує персональну (операціональну і мотиваційну) готовність до змін, досвід і ресурси впливу; групової взаємодії, яка базується на

аналізі поведінки лідерів у межах виконання управлінських обов'язків, підтримки ділових і міжособистісних відносин; організаційну, яка забезпечується трансформацією діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення у формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління; діяльнісну, засновану на використанні ситуаційного управління [11].

Домінуюча роль в концепції розвитку лідерських якостей П. Хаїтовим віддається професійному навчанні. Аналіз законодавства, щодо нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні, дає змогу стверджувати, що цієї ж думки притримується і законодавець, оскільки професіоналізація кадрів визнається головним чинником у вихованні лідерських якостей державного службовця.

Основним фактором, що сприяє професіоналізації кадрів вищого корпусу державної служби є організація системи професійного навчання вищих державних службовців. Вона має бути орієнтованою на специфіку аудиторії і здійснюватися з використанням сучасних методів і форм підготовки. Окрім того, вона має мати здатність адаптуватися до локальних вимог та забезпечувати зв'язок між оцінюванням професійних досягнень і розвитком кар'єри [67, с. 37].

Забезпечення професійного навчання державних службовців здійснюють заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" та центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Ці навчальні заклади реалізують забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності впроваджуючи програми навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування технологіям управління на основі лідерства. Навчання здійснюється як за кошти фізичних осіб, так і за рахунок державного бюджету. Формуються

заявки на включення до проекту державних замовлень підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування державними замовниками, виходячи із положень законодавства, загальної кількості державних службовців, обсягу виконуваної роботи, власних ресурсів та потреб, що мають бути задоволеними.

Беручи до уваги загальну кількість держслужбовців, кожного року формується потреба у відповідності до вимог законодавства та надається Мінекономіки з відповідними пропозиціями до проектів Програми економічного і соціального розвитку України та Державного бюджету України на відповідний рік. Станом на 31.12.2022 кількість державних службовців в Україні – 242028 осіб, з них за категоріями посад: “А” – 587, “Б” – 63656, “В” – 177785 осіб [60].

У 2023 році Нацдержслужба визначила потребу на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», яку здійснюють заклади освіти на основі відповідної ліцензії, на рівні 150 осіб за вечірньою формою навчання та 1450 осіб за заочною формою навчання (рис.2.1).



Рис.2.1 – Загальні потреби на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у 2023 році (побудовано автором на основі [1])

Проте, необхідно зауважити, що незважаючи на те, що при формуванні обсягів державного замовлення на підготовку магістрів у 2021 і 2022 роках НАДС керувалось методичними рекомендаціями, аудитом було встановлено, що подані Методичні рекомендації щодо визначення потреби органами державної влади та місцевого самоврядування у підготовці магістрів та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказами НАДС від 26.02.2020 № 26 і від 23.05.2020 № 108. 21 НАДС до Мінекономіки пропозиції до проекту державного замовлення з прийому магістрів на 2021 і 2022 роки фактично не відповідають узагальненій потребі на ці роки. Зокрема, узагальнена потреба прийому магістрів у 2022 році становила 2200 осіб (у т. ч. за денною формою навчання – 208 осіб), НАДС подано до Мінекономіки пропозиції щодо 1300 осіб (у т. ч. 100 осіб); у 2020 році узагальнена потреба – 1802 осіб (у т. ч. 137 осіб), подано пропозиції щодо 1600 осіб (у т. ч. 0 осіб). Тобто у 2019 році – менше на 900 осіб (на 41 відс.); у 2020 році – на 202 особи (на 11,2 відсотка). Проектні показники випуску осіб НАДС не збиралися і не узагальнювалися. Як показав аудит Рахункової палати, такі дані НАДС формувало на підставі затверджених обсягів прийому на рік вступу без урахування руху контингенту протягом усього періоду навчання осіб, а отже, дані випуску не відповідали реальному стану. Через відсутність належного контролю з боку Мінекономіки формування державного замовлення на підготовку магістрів НАДС здійснювало з порушенням окремих вимог нормативних документів. Зокрема, у порушення вимог абзацу 2 підпункту 4 пункту 6 Порядку 306 НАДС не подавало до Мінекономіки прогнозних показників державного замовлення щодо потреби відповідної галузі у фахівцях за видами економічної діяльності та професіями згідно з Класифікатором професій (щороку до 15 вересня). У порушення пункту 9 Порядку 306 НАДС не подавало пропозицій до проекту державного замовлення (щороку до 1 грудня). Недотримання встановленої процедури формування державного замовлення свідчить про формальний

підхід Мінекономіки і НАДС до планування показників державного замовлення на підготовку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [9].

Важливу роль у становленні державного службовця-лідера всіх рівнів відіграє наявність підтримки, мається на увазі створення умов для їх розвитку та забезпечення можливостей для обміну досвідом і підвищення своєї кваліфікацію відповідно до вимог часу. Питання підвищення кваліфікації державних службовців в Україні регламентується рядом нормативно-правових актів, таких як ЗУ „Про державну службу”, „Про вищу освіту”, державних стандартів освіти, постанов Кабінету Міністрів України „Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій”, «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби», рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби та з урахуванням потреб у навчанні органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

В Україні система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування здійснює свою діяльність з метою задоволення потреби органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших органів і організацій у високопрофесійних і висококультурних працівниках, здатних компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам реформування системи державного управління та місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації державних службовців є процесом постійним і визначається як навчання з метою оновлення та набуття вмінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання й обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі. Підвищення кваліфікації

здійснюється у відповідності з законодавством України за чітко визначеними напрямками (рис. 2.2).



Рис.2.2 – Напрями підвищення кваліфікації в Україні році (побудовано автором на основі [1])

На 2021 і 2022 роки НАДС затверджено обсяги державного замовлення (з урахуванням внесених змін) на підвищення кваліфікації і перепідготовку кадрів у сумі 72 531,1 тис. грн (2019 рік – 33 627,6 тис. грн, 2020 рік – 38 903,5 тис. гривень). Натуральні показники затверджені в таких обсягах: прийом – 30346 і 27319 осіб відповідно, випуск – 30090 і 26719 осіб [58], проте Рахункова палата встановила, що НАДС не забезпечило належного виконання завдань з визначення реальної потреби у підвищенні кваліфікації, оскільки не були враховані потреби всіх суб'єктів, чиї працівники потребували підвищення кваліфікації.

У 2020 і 2021 роках виконавцями державного замовлення з підвищення кваліфікації НАДС визначило 35 ВНЗ і центрів післядипломної освіти. У 2020 і 2021 роках, крім підвищення кваліфікації з питань запобігання і протидії корупції, НАДС здійснювало підвищення за іншими напрямками (зокрема, у 2020 році – 7 напрямів, у 2021 році – 16 напрямів), але це підвищення здійснювалося за відсутності належного навчально-методичного забезпечення. В 2021 році значно збільшилася кількість напрямів, за якими держава визначила потребу в підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Так, відділ організації професійного навчання НАДС узагальнив інформацію щодо потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, надану центральними органами виконавчої влади, територіальними органами та відповідними навчальними закладами і визначив загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2021 році в умовах війни.

Якщо проаналізувати об'єми замовлень на підвищення кваліфікації за різними напрямками, то можна зауважити, що наша держава має нагальну потребу у кадрах, свідомих в питаннях запобігання і протидії корупції, що, можливо, пов'язано з надзвичайно великою кількістю корупційних правопорушень та діянь, пов'язаних із корупцією. Це і не є дивним, адже державний службовець нового зразка, окрім того, що має володіти лідерськими якостями, повинен мати високу правову культуру і сповідувати принципи доброчесності, патріотизму, справедливості.

Проте, незважаючи на те, що держава, в рамках реалізації стратегії та з метою виховання лідерських якостей у державних службовців, щороку визначає необхідну кількість осіб, що можуть долучитися до професійного навчання та підвищення кваліфікації, окремі питання системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів залишаються невирішеними.

Досить серйозною проблемою залишається невідповідність змісту навчання потребам органів державної влади і органів місцевого самоврядування, особистісним навчальним потребам та інтересам. Проаналізувавши нормативно-правові акти щодо навчання державних службовців можна зауважити, що є серйозні питання і щодо неурегульованості питань взаємодії замовників навчання та надавачів освітніх послуг у визначенні очікуваних результатів навчання, вивченні якісних навчальних потреб і розробці змісту програм підвищення кваліфікації. Нормативні акти надають перевагу положенням щодо визначення кількісних потреб органів влади у навчанні їх працівників та надання пропозицій для формування державного замовлення на підвищення кваліфікації. Проте, визначення кількості державних службовців, що мають бути охоплені навчанням є лише вирішенням частини проблеми. Основним залишається питання щодо способів і методів навчання, знань та вмінь, що мають бути сформовані, задоволення змістовних потреб, пов'язаних із професійними обов'язками управлінця.

Окремі науковці звертають увагу і на недосконалість системи підвищення кваліфікації та навчання державних службовців, що заснована на підготовці університетського типу, адже дає змогу слухачам оволодіти лише глибокими теоретичними знаннями, а не практичними, тобто ця система навчання недостатньо орієнтована на вироблення в державних службовців практичних навичок і умінь [34, с.32].

Окрім професійного навчання та постійного процесу підвищення кваліфікації, велику роль в розвитку лідерства на державній службі відіграє самоосвіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Так, Законом України “Про освіту” від 05.09.2017 р. ст. 8 визначено, що інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям [43].

Грунтуючись на наукових розробках безперервної освіти та освіти дорослих, Н. Калашник виокремлює такі види самоосвіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:

- ✓ формальну, яка здійснюється службовцями як додатковий вид освіти під час навчання в інституалізованих навчальних закладах (під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на обов'язкових короткочасних курсах, тренінгах, семінарах тощо);

- ✓ неформальну як усвідомлене самостійне набуття знань службовцями поза освітнім процесом в інституалізованих навчальних закладах та інформальну, як нецілеспрямоване (неусвідомлене) навчання державних службовців у процесі будь-якої інформаційної або комунікативної дії [61, с. 62–63]. Варто зауважити, що подальше навчання після отримання вищої освіти державою заохочується, проте не є безумовним. Хоча, якщо державний службовець в подальшому не навчається, це не може не відобразитися на його кар'єрі і аж ніяк не призводить до збільшення його матеріального благополуччя. В такій ситуації акцент ставиться на потребі роз'яснення працівникові необхідності навчання для нього самого та стимулюванні його до самоосвіти всіма можливими засобами.

Загалом, самоосвіта як напрям може стати основною формою навчання під час підготовки державних службовців. Варто формувати необхідні для самоосвіти компетентності, адже в майбутньому вони повинні забезпечити безперервність професійного навчання службовців; підвищення кваліфікації, компетентності, здобуті самостійно, але не у порядку обов'язкового професійного навчання. Рейтинг у таких службовців має оцінюватися вище, сприяючи кар'єрному зростанню. Проте, питанню стимулювання та контролю самоосвіти державних службовців в нашій державі достатньо не приділяється увага [10, с.78].

В процесі розвитку лідерства в правлінській діяльності держави виділяють і організаційну складову. Суб'єктами цього процесу виступають служби управління персоналом, напрямами діяльності яких є: 1) вдосконалення

системи оцінки діяльності персоналу; 2) дії з досягнення оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу, а саме мова йде про якість структур і необхідність їх формування відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу, які впливають на лідерство [27, с. 54–55]. Зазначений підхід до модернізації служб управління персоналом дасть можливість забезпечити професійний розвиток державних службовців, що включає систематичне навчання, справедливе оцінювання результатів діяльності, та мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків; здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі, та відповідає принципам, на основі яких створюється державна служба та які визначені у Стратегії уряду на відповідний період. З іншого боку, розвиток сталої спроможності до лідерства вважається одним з необхідних умов для розвитку професійної державної служби.

Для лідерства важливий не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Так, П. Хаїтов першочерговим завданням адміністрації державної служби визначає формування позитивного ставлення державних службовців до цілей організаційних змін і мотивація персоналу до активної участі в проведенні перетворень. При чому, вирішення цих завдань, з використанням формальних підходів до управління персоналом не є можливим. Успіх впровадження змін на державній службі безпосередньо пов'язаний з успішністю функціонування управлінського лідерства в організації, що формує і використовує різноманітні соціальні технології управління людськими ресурсами [ 68, с. 161-162]. Тож, з огляду на це, організаційна складова включає в себе два взаємодоповнюючі процеси: 1) зміну внутрішньо-організаційної взаємодії, модернізацію служб управління персоналом з метою забезпечення якості структур і формування їх відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу, які впливають на лідерство, 2) вдосконалення функціонування управлінського лідерства з метою проведення і активізації відповідних організаційних змін.

Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності відбувається в умовах реформування державного управління, державної служби, і відображається в ряді нормативно-правових актів. Саме це дозволяє виділити в процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності нормативно-правову складову, оскільки суб'єктів розвитку лідерства мають діяти у відповідності до законодавства.

### **2.3. Досвід іноземних держав в сфері розвитку лідерства на державній службі**

Існують різні підходи до управління людськими ресурсами, проте в кращих практиках акцент ставиться на розвитку персоналу, всебічному сприянню самореалізації працівника, мотивації до продуктивної роботи, а також на визначенні оптимальної організаційної структури та встановлення єдиної для всіх корпоративної культури [68, с. 162].

Євроінтеграційні прагнення України передбачають реформування та розвиток державної служби відповідно до європейських 49 стандартів проходження державної служби, введення сучасних підходів до управління персоналом органів державної влади. З точки зору європейських науковців набуття державним службовцем знань, умінь і навичок, що направлене на розкриття і вдосконалення їх лідерського потенціалу, сприяє інтелектуальному розвитку особистості, тим самим впливаючи на результативність та ефективність їх діяльності, а отже, і на результат діяльності органів державної влади в цілому. Європейським державам притаманно розглядати лідерство в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Зазначена концепція визначає і основні підходи до управління людськими ресурсами державної служби, що покликані сприяти забезпеченню її успіху та впевненого майбутнього. Спільним у сучасних тенденціях зарубіжних держав є зростаюча кількість уваги до питання розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та

заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається в контексті необхідності кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам і здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах. У багатьох державах основою діяльності та ключовою спільною рисою стало використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі [67].

Варто зауважити, що, незважаючи на використання компетентнісного підходу більшістю держав, його реалізація різниться, адже вона відбувається з врахуванням багатьох факторів: ментальності, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі. Так, в Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії

В більшості європейських держав існують нормативні акти, її тощо. що закріплюють компетентності державних службовців ЄС – як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС. Такий підхід використовують, наприклад, у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції тощо. Деякі держави вже мають досить тривалий досвід управління на основі компетенцій, інші лише починають застосовувати такий підхід або готуються для його впровадження.

Окремі держави усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства, а інші виокремлюють серед груп основних компетенцій керівників одну, яку називають лідерство, і пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо. Так, «Рамки компетенцій керівників вищого рівня на державній службі Естонії» включають: надійність (служіння нації, дотримання етичних норм, принципу верховенства права); бачення (формування бачення, пояснення

стратегічних напрямів, визначення цілей); інноваційність (саморозвиток, розвиток 51 організації та запровадження інновацій); лідерство (вміння будувати та заохочувати командну роботу, створення мереж співпраці); орієнтацію на результат (прийняття рішень та відповідальність за їх реалізацію, досягнення результатів) [69, с. 26].

Зазначені компетенції, що втілюють цінності та пріоритети, можуть бути зафіксовані як в окремих документах, так бути складовими загальних концептуальних стратегічних документів.

Стратегічні документи, як правило, мають різні назви. Наприклад, є основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) або основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*). У Великій Британії існує документ «Професійні навички для урядових компетенційних рамок (*The Professional Skills for Government competency framework*)» [65, с. 23; 62]. Але, незважаючи на різність назв, ключові підходи в них є подібними, і навіть розбіжність в назвах компетенцій дозволяє побачити значну схожість характеристик, які визначаються найважливішими для керівників на державній службі різних країн.

Досвід іноземних держав свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- враховувати наявну культуру у публічному секторі (країн визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики);
- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу.

Провівши дослідження, країни ЄС визначилися з ключовими компетенціями лідерів (рис. 2.5).

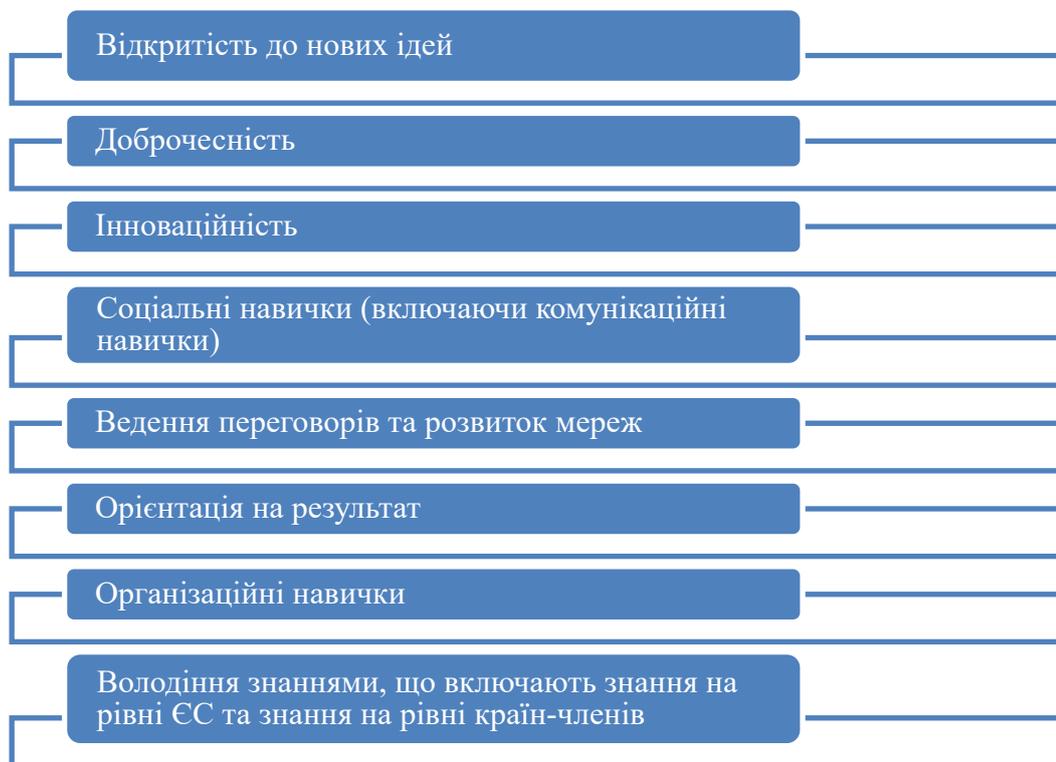


Рис. 2. 5 – Ключові компетенції європейських лідерів (побудовано автором на основі [65])

Європейські держави одним із пріоритетів державного управління та роботи на державній службі визначають забезпечення лідерства, тобто сприяння росту та розвитку таких працівників, що можуть вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань. Керівники повинні мати лідерські компетентості і сміливо втілювати в життя інноваційні ідеї. Тобто йдеться не просто про професійний розвиток державних службовців, а про створення когорти керівників 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 [65, с.5].

Європейським проектом розбудови освітніх структур передбачається, що людина, яка має диплом про вищу освіту, володіє трьома видами компетентностей: особистісних, інструментальних, системних [69]. Схематично основні види компетентностей, якими має володіти людина з дипломом про вищу освіту зображено на рис.2.6.



Рис. 2.6. – Основні види компетентностей, якими має володіти людина, що має диплом про вищу освіту (побудовано автором на основі [65])

Європейською рамкою компетенцій визначаються компетенції, якими мають бути наділені державні службовці. До них відносяться:

- 1) автономія і відповідальність;
- 2) професійні, підприємницькі, менеджерські якості;

3) соціальні та громадянські компетентності;  
 4) уміння навчатися і працювати з інформацією;  
 5) проводити аналіз та формулювати власну точку зору з питань професійної діяльності [83, с. 9].

У Франції існують п'ять основних компетентностей державних службовців:

- стратегічне лідерство;
- мобілізація людей;
- досягнення результатів;
- організація зовнішньої співпраці;
- управління в політико-адміністративному контексті

[83,с. 228-230; 55, с. 23-38; 28 ].

Принцип ініціативи з боку самого державного службовця є основним принципом розвитку лідерського потенціалу державних службовців у Франції. Саме державний службовець пропонує своєму керівнику та спеціалістам служби персоналу шляхи розвитку його недостатніх компетентностей та виступає з ініціативою щодо проходження ним тренінгів по професійному та особистісному розвитку.

На нашу думку, використання такого підходу було б корисним для практики управління розвитком лідерського потенціалу державних службовців в Україні, оскільки значно спростило пошук шляхів професійного навчання як інструменту розвитку компетентностей. Окрім того, це дало б можливість втілювати в життя адресні програми професійного розвитку, що були б спрямовані на розвиток лідерських якостей державних службовців.

В Польщі діє кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державних службовців що визначає такі загальні компетентності:

- робота з клієнтами;
- адаптація до змін;
- наполегливість;

- організація роботи;
- ефективне спілкування;
- вирішення проблем;
- стійкість до стресів.

Окрім загальних компетенцій, законодавством Польщі визначено також компетенції, якими мають бути наділені державні службовці, залежно від того, до якої групи посад відноситься їх посада [ 28, с. 126-127].



Рис. 2.7 – Компетентності державних службовців в залежності від посади (побудовано автором на основі [49])

В Великій Британії у 1994 році Департамент розвитку державної служби надав результати дослідження, які ілюстрували відмінності між керівництвом та лідерством. Характеристики лідерства у подальшому знайшли своє відображення в актах питань розвитку персоналу на державній службі Великої Британії.

Саме тут найбільший розвиток отримав компетенційний підхід – як система вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. Окрім того, у 2003 році був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), який включає такі блоки навичок як: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне та інноваційне мислення [58]

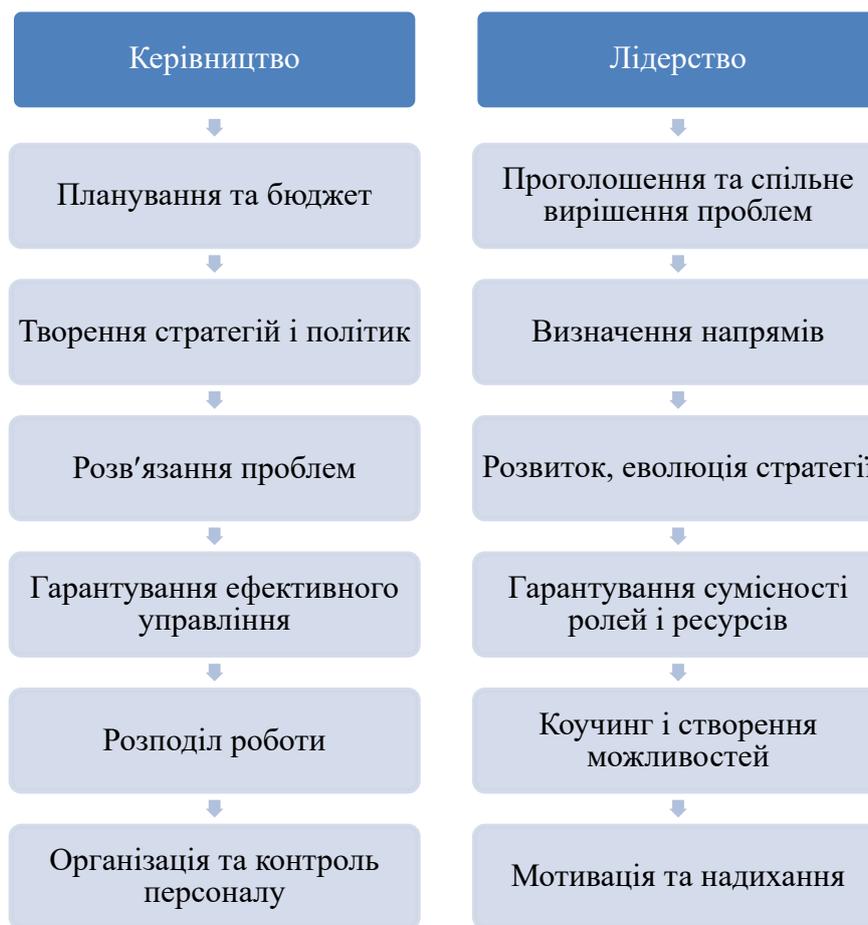


Рис. 2.8 – Різниця між функціями керівництва та лідерства (побудовано автором на основі [58])

Свого часу, на Європейському форумі керівників провідних навчальних закладів по підготовці державних службовців було виділено основні компетентності державних службовців: управління змінами, ефективна комунікація, адекватне розв'язання етичних проблем, стратегії навчання та розвитку, фокус на стратегії, прийняття рішень, розв'язання проблем і винесення суджень, чутливість до якості і розмаїття, зосередження на

досягненні результату, особистий вплив, креативність і інновація, інформаційний менеджмент, чутливість до політичного оточення, фінансовий менеджмент, аналітичні вміння, розуміння законодавчих і процесуальних норм, моніторинг, контроль і звітність [49, с. 125].

Для осіб, що займають керівні посади в сфері державної служби в країнах Європи визначаються такі компетенції як:

- знання основ державного управління на світовому, європейському та національному рівні;
- лідерство;
- аналітичне мислення;
- відкритість мислення;
- добросовісність;
- інноваційність;
- орієнтація на результат;
- організаційні навички;
- здатність управляти іншими;
- здатність вирішувати проблеми та виробляти управлінські рішення;
- уміння вести переговори;
- гнучкість;
- стресостійкість;
- впевненість в собі.

На нашу думку, з огляду на євроінтеграційні прагнення нашої держави, необхідно використати досвід європейських держав щодо підходів до формування і розвитку лідерських якостей не тільки в керівників вищого ешелону, а і в рядових державних службовців, що повсякденно виконують завдання, забезпечуючи виконання державою своїх функцій.

Як правило, за успішною діяльністю будь-якої організації чи установи стоїть успішний лідер. З огляду на це, вважаємо за необхідне взяти до уваги

досвід Європейського союзу в сфері оцінювання органів державного управління.

У 2000 р. Європейським інститутом адміністративного управління (European Institute of Public Administration, EIPA), який діє під егідою Єврокомісії, на базі європейської моделі досконалості EFQM розроблена модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (Common Assesment Framework – CAF) [33]. Модель CAF успішно упроваджується в багатьох країнах Європи з метою підвищення якості менеджменту в органах влади та підвищення якості державних послуг і ефективності їх діяльності.

Основою моделі CAF є судження, що найкращі результати діяльності організації, результати для громадян/споживачів, працівників і суспільства можуть досягатися лише завдяки лідируючій ролі керівництва, яке реалізує стратегії і плани, надихає працівників, розвиває зв'язки з партнерами, ефективно розпоряджається ресурсами і забезпечує функціонування процесів [33]. Модель CAF дозволяє оцінити якість менеджменту в органах влади використовуючи самооцінку чи зовнішніх. Також модель CAF використовується для здійснення порівняльного аналізу систем управління європейських держав та для виявлення і розповсюдження передового досвіду.

Сьогодні в 27 європейських країнах CAF є невід'ємним елементом державних програм реформування державного і муніципального управління. Результати опитувань організацій, які застосовують модель CAF, показують, що 90% з них удосконалюють свою діяльність за результатами самооцінки. На національному рівні багато країн розвивають модель CAF, пропонуючи навчання, електронні інструменти, брошури, семінари, конференції, бази даних. CAF пропонує простий інструмент, що допомагає європейським організаціям бюджетної сфери застосовувати методи управління якістю для поліпшення своєї діяльності. CAF є моделлю самооцінки, і концептуально повторює відомі моделі Загального управління якістю, зокрема Модель Європейського фонду управління якістю, але, в той же час, враховує специфічні особливості

організацій бюджетної сфери [29]. Схематично критерії оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету зображені на рис. 2.9 .

Критерій 1. Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення і розвиток системи управління і проведення змін в організації.</li> <li>• Мотивація і підтримка персоналу лідерами, демонстрація на особистому прикладі прагнення до вдосконалення.</li> <li>• Управління взаєминами з політичними силами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення розділеної відповідальності.</li> </ul>
Критерій 2. Стратегія і планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення існуючих і майбутніх потреб і очікувань зацікавлених сторін.</li> <li>• Розробка, аналіз і перегляд стратегії та планів на основі потреб зацікавлених сторін і доступних ресурсів.</li> <li>• Реалізація стратегії та планів організації.</li> <li>• Планування, здійснення та аналіз змін і нововведень.</li> </ul>
Критерій 3. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування, управління і розвиток персоналу, робота з кадрами.</li> <li>• Визначення, розвиток і підтримка знань і компетентності кадрового складу, зв'язок індивідуальних цілей із завданнями організації.</li> <li>• Залучення працівників до діяльності з вдосконалювання і надання їм необхідних повноважень.</li> </ul>
Критерій 4. Партнерство і ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення і розвиток відносин із зовнішніми партнерами.</li> <li>• Встановлення і розвиток партнерських відносин з громадянами/споживачами.</li> <li>• Управління фінансовими ресурсами.</li> <li>• Управління інформацією і знаннями.</li> <li>• Управління технологіями та матеріальними ресурсами.</li> </ul>
Критерій 5. Процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематичне проектування процесів і управління ними.</li> <li>• Розробка і надання послуг на основі очікувань громадян/споживачів.</li> <li>• Інновації в процесах за участю громадян / споживачів.</li> </ul>
Критерій 6. Результати для споживачів / громадян	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати виміру задоволеності громадян / споживачів.</li> <li>• Результати виміру показників, що відносяться до задоволення вимог споживачів / громадян.</li> </ul>
Критерій 7. Результати для персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати виміру задоволеності та вмотивованості працівників.</li> <li>• Результати виміру показників, що відносяться до працівників.</li> </ul>
Критерій 8. Результати для суспільства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати виміру задоволеності суспільства.</li> <li>• Результати виміру показників діяльності, що впливає на суспільство</li> </ul>
Критерій 9. Ключові результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішні результати</li> <li>• Зовнішні результати.</li> </ul>

Рис. 2.9 – Критерії оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (побудовано автором на основі [29 ])

Використовують 2 схеми оцінки: класична та розгорнута. Класична оцінка складових моделі здійснюється у розрізі 4 стадій циклу безперервного покращення: PDCA (плануй – роби – перевіряй – впливай) [29]. Розгорнута оцінка за моделлю CAF призначена для організацій, які бажають провести більш детальний аналіз складових моделі. Ґрунтується на матриці оцінки RADAR, яка розроблена на основі моделі Європейського фонду управління якістю. Цикл PDCA є фундаментом обох схем оцінки [24].

Як уже зауважували, модель CAF, окрім оцінювання, також використовується для здійснення порівняльного аналізу систем управління європейських держав, та для виявлення і розповсюдження кращого досвіду (бенчмаркінгу). Бенчмаркінг є дієвим інструментом 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 процесам [29, с.24].

Масштаб пошуку організації для порівняння як правило не обмежується спорідненою сферою діяльності, оскільки нові ідеї та методи управління можна запозичити і з інших сфер. Так, на сайті центру CAF можна ознайомитися з кращими практиками управління організаціями-учасницями [24]. Модель CAF переслідує чотири головні цілі: – впровадити в сферу адміністративного управління принципи менеджменту якості та сприяти їх розвитку за допомогою методу самооцінки. Сприяти переходу від ланцюга «плануй-роби» до циклу «плануй – роби – перевіряй – впливай» (цикл PDCA); – надати механізм для самооцінки організації з метою діагностування і поліпшення її діяльності; – стати єднальним елементом між різними моделями менеджменту якості; – забезпечити обмін досвідом і вивчення кращої практики між організаціями бюджетної сфери.

Таким чином, можемо зауважити, що до числа інструментів, що використовуються для сприяння реалізації державними органами завдань

Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» відносяться стандарти «Інвестори в людей» та «Соціальна відповідальність». Для організацій, які вже пройшли початковий етап, сертифікацію за стандартом ISO 9001, та прагнуть реалізації концепцій досконалості, ці стандарти є логічним процесом і безумовними складовими моделей оцінки та удосконалення. А узагальнені надбання досвіду іноземних держав щодо формування компетентностей державних службовців можуть бути використані при розробленні та впровадженні концепції розвитку лідерства на державній службі в Україні.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

#### **3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні**

На сучасному етапі розвитку наша держава потребує нового покоління керівників та працівників, здатних втілювати в життя складні завдання системних реформ, які торкатимуться одразу всіх політичних, економічних та соціальних інституцій. Від рівня їх професійної підготовки, розподілу за повноваженнями, ефективності використання та якості підвищення кваліфікації буде залежати результат економічних реформ та підвищення рівня життя пересічних громадян.

Система професійного навчання державних службовців активно модернізується, чому сприяє розрізненість джерел її фінансування та відсутність чітко окреслених зв'язків між її складовими. Звертає на себе увагу і нерівномірний розвиток системи професійного навчання, відмінності у її функціонуванні, задвоєння та застарілість навчальних матеріалів і методів викладення матеріалу. Зазначені проблеми потребують як внутрішньої так і зовнішньої модернізації системи професійного навчання державних службовців, основою для чого має слугувати адекватне законодавче врегулювання професійного навчання державних службовців.

Державні службовці здійснюють свою професійну діяльність в межах визначених Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про вищу освіту», «Про запобігання корупції», указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Національного агентства України з питань державної служби. Загалом діяльність органів державної влади у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації державних службовців регламентується близько 80 нормативно-правовими актами.

Стратегія державної кадрової політики є важливим нормативним документом, прийняття якого було викликано потребою в стримуванні розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутністю ефективної системи визначення потреб суспільства і держави у фахівцях із необхідним рівнем підготовки, недосконалістю механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутністю збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнім використанням результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики [47].

Нацагенство разом з органами, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», і органами, яким підпорядковані відповідні навчальні заклади, у межах їх повноважень здійснює управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців.

Нацагенство на конкурсній основі в установленому порядку виділяє обсяги державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Підвищення рівня кваліфікації державного службовця в основному проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування за процедурою, що встановлюється порядком про підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, та способом навчання. Проте основним проблемним аспектом проведення таких занять є зайва теоретизація матеріалу, напрацюванню навичок та вмій приділяється значно менша увага.

Нацагенство, разом із провайдерами професійного навчання здійснюють координацію та контроль за діяльністю, наповненням змісту навчальних програм щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Проте, для виконання завдань підготовки

високопрофесійних, ініціативних, відповідальних кадрів, які в змозі будуть осучаснити діяльність органів державної влади необхідно прикласти зусилля до реформувати академію за основними напрямками. При цьому акцентним у реформуванні залишити вдосконалення змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування сучасними управлінськими кадрами. Для реалізації цього завдання необхідно виконати ряд дій, що для наглядності зображені на рисунку 3.1 .

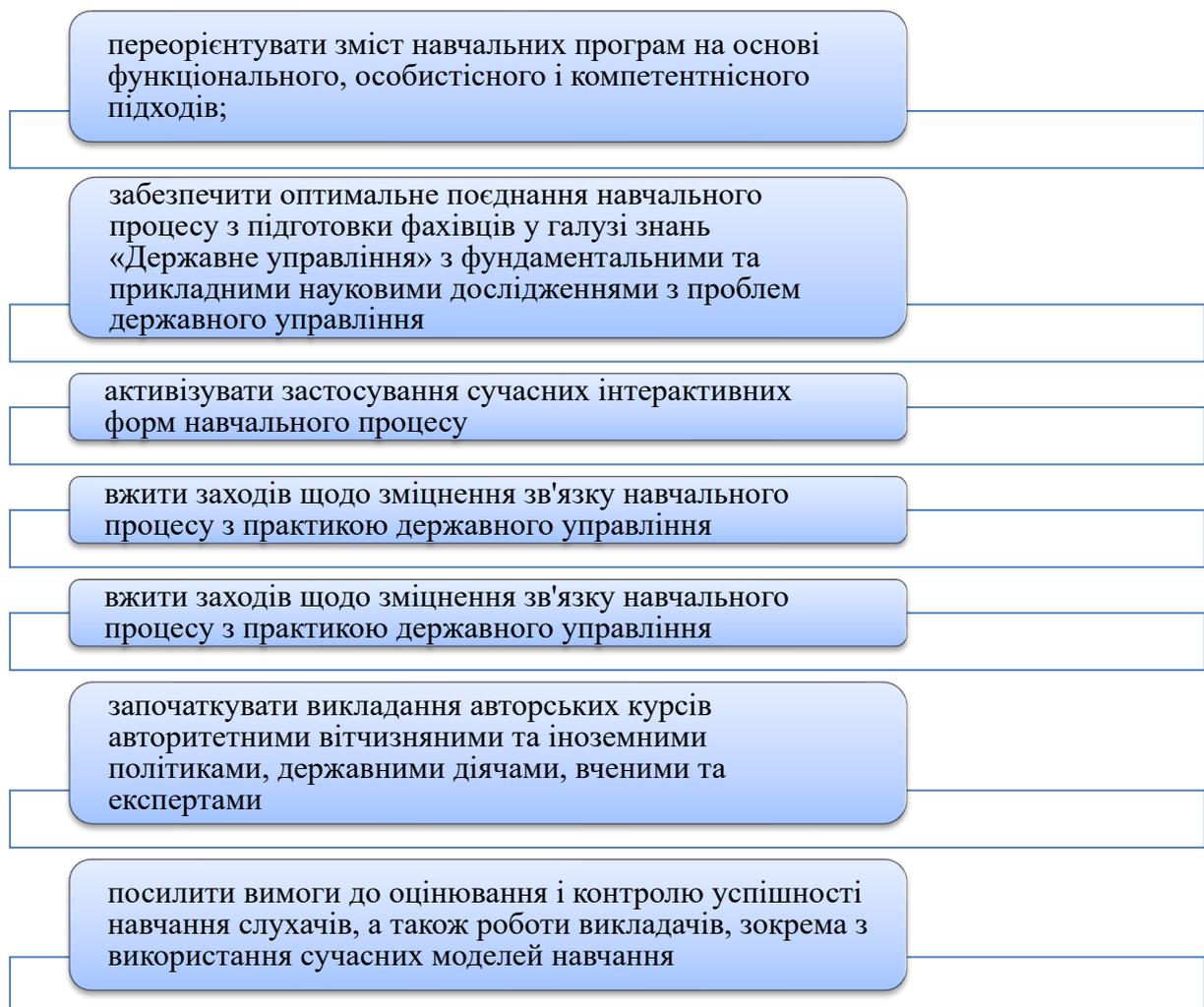


Рис.3.1 – Заходи по забезпеченню органів державної влади сучасними управлінськими кадрам автором на основі [47])

Нацагенство для створення конкурентного середовища серед навчальних закладів, які готують спеціалістів у галузі знань «Публічне управління та

адміністрування», проводить конкурс, за результатами якого формує перелік вищих навчальних закладів, які будуть залучені до підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за денною та заочною формами навчання. Конкурсний відбір здійснюється з метою посилення мотивації закладів вищої освіти до покращання якості навчального процесу та дотримання державної кадрової політики щодо цільової підготовки персоналу органів влади за державним замовленням.

С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська виокремлюють проблемні аспекти здійснення модернізації нормативного врегулювання професійного навчання державних службовців. Основні з яких схематично зображені на рис.3.2.

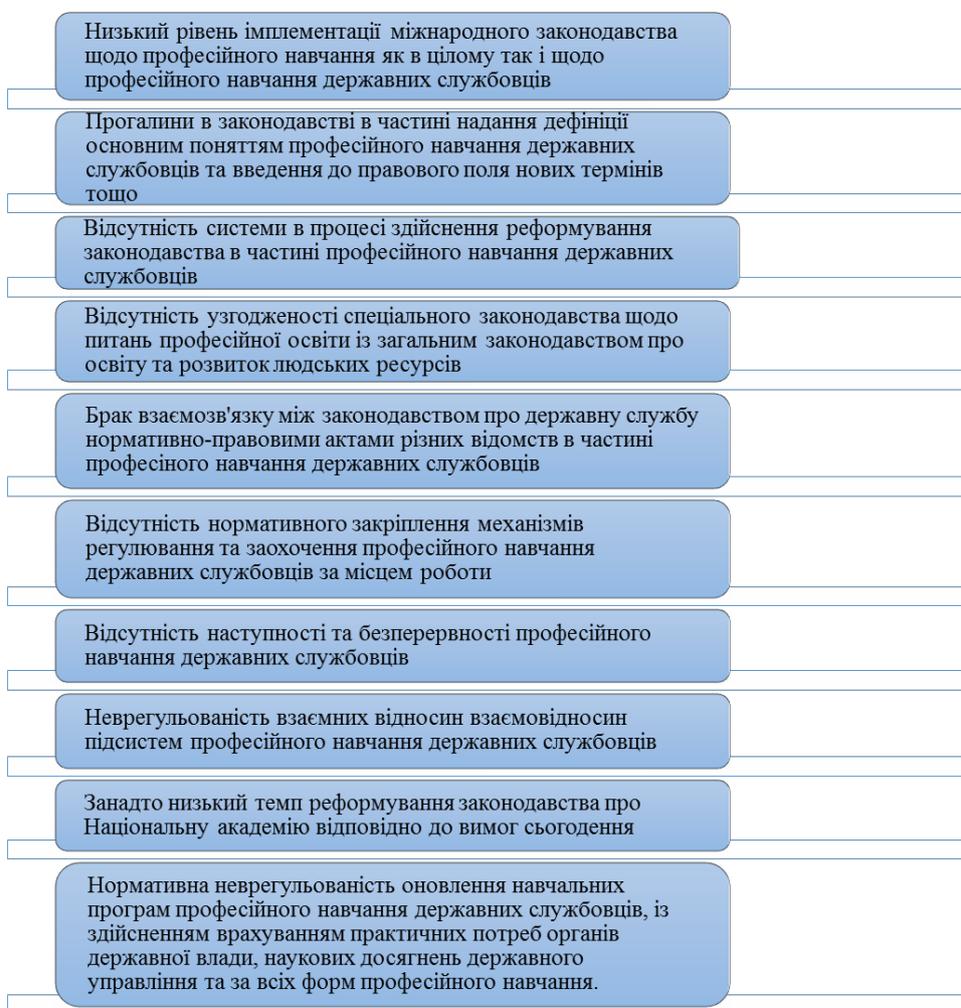


Рис. 3.2. – Основні проблеми модернізації нормативного врегулювання професійного навчання державних службовців [50]

Ефективність виконання державними службовцями своїх функцій, зокрема, і державного управління, загалом, не в останню чергу залежить від розуміння працівником цілей впроваджуваних ним реформ та наявності в нього відповідної технологічної компетенції.

Компетентність державного службовця зростає з навчанням, в тому числі і з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації. Право на підвищення професійної компетенції державного службовця закріплюється Законом України «Про державну службу». Він визначає компетентність як «необхідний обсяг, рівень знань та досвіду в певному виді діяльності, а рівень професійної компетентності особи - характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками» [36].

Компетентісний підхід в системі підвищення кваліфікації державних службовців успішно впроваджено в країнах Європейського союзу і втілюється в життя в Україні у відповідності до ЗУ «Про державну службу».

Завдяки цьому підходу, що змінив зміст навчання, стало можливим поєднання сучасних технологій та організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що в сукупності являє собою продуктивним інструментом управління кадрами та організації його навчання на основі системи професійних компетенцій. Все це проявляється в поєднанні функціональних та особистісних характеристик працівників, які мають успішно виконувати професійну діяльність, та є проявом компетенцій як основи формування професіоналізму.

Важливу роль у визначенні компетентності державних службовців відіграє наказ «Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців». Цей порядок розроблено з метою забезпечення державних органів висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції. Цей порядок визначає основні вимоги, що висуваються до професійної компетентності осіб, що мають бажання зайняти посади керівника в органі

державної влади. Основними мінімальними вимогами в такому випадку є: наявність відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня; досвід роботи; напрям підготовки (отриманої спеціальності); спеціальні знання, вміння та навички [50, с.69].

Дослідження, проведене нами в двох попередніх розділах, дає можливість виокремити напрями, які потребують вдосконалення і законодавчого закріплення. До них відносяться:

В частині підготовки кадрів:

1) необхідність прозорого та об'єктивного прогнозування потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації професійних державних службовців;

2) розроблення національної системи оцінювання якості освіти;

3) проведення оптимізації державних стандартів професійного навчання та компетентності державних службовців, напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти;

4) удосконалення законодавства з метою покращення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного регулювання навчальних закладів на потреби ринку праці.

В частині підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

– реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

– переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

– формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною

професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

В частині державного регулювання професійної діяльності:

- 1) детінізація ринку праці;
- 2) перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик працівників і їх особистих якостей, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;
- 3) супроводження кар'єрного зростання працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;
- 4) створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;
- 5) оновлення форм періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінювання рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;
- 6) удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;
- 7) створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- 8) подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій.

Таким чином, можемо підсумувати, що наявність великої кількості нормативно-правових актів у сфері врегулювання питань державної служби загалом, і питань лідерства, навчання, підвищення кваліфікації, зокрема, не створює ідеальне середовище для управління державними справами. Безсистемне напрацювання нормативно-правових актів, неузгодженість в

моментах їх розроблення і прийняття, розпорошеність в підходах до вирішення кадрових питань в органах виконавчої влади не робить роботу в державному секторі привабливою і свідчить про недосконалість законодавчої бази. Проте, у випадку продовження здійснення модернізації державної влади, незважаючи на труднощі, це позитивно вплине на вдосконалення всієї національної системи професійного навчання державних службовців як засобу формування професійної компетентності в цілому та її складників (а саме стратегічного, технологічного та комунікативного) відповідно до потреб економічного та соціального розвитку країни.

### **3.2. Вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі зарубіжного досвіду**

Вдосконалення лідерства в органах державної влади необхідне з багатьох аспектів, але основними є саме забезпечення реалізації керівниками і їх підлеглими всіх задач які перед ними будуть виникати. Тобто коли перед керівником органу державної влади чи його структурного підрозділу буде поставлена певна задача, то він повинен не лише сам зрозуміти як її досягти, а і скерувати своїх підлеглих до її виконання, стимулювати та заохочувати різними методами, щоб досягти максимального результату. На перший погляд таке завдання не таке і складне, якщо керівник маючи владу перед своїми підлеглими їх може просто змусити виконувати певні завдання, але тоді буде значно менша ефективність і результат, також може виникнути проблема з умінням застосувати свої повноваження, відсутність комунікації з колективом, ігнорування колективу, існування в колективі ще одного лідера (не формального) та інші.

Крім названих проблем сьогодні існують різноманітні виклики, які потребують постійного вдосконалення свої лідерських якостей, умінь та навичок, підходів до вирішення різних питань, так як в сучасних умовах розвитку суспільства постійно відбуваються зміни які також впливають на роботу органів влади та колективи, умови роботи стають жорсткіші, цілі

конкретніші та терміни на їх виконання все менші. Тому лідеру потрібно вдосконалювати свої навички та адаптуватися відповідно до вимог.

Формування сучасного державного службовця вимагає переосмислення призначення самої державної служби відповідно до викликів суспільного розвитку, зростання впливу суспільства на державу. Розвиток людських ресурсів для державної служби забезпечує система професійної підготовки державних службовців. У більшості країн Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) системи підготовки державних службовців склалися, починаючи з 1950-х років ХХ ст. Ці системи розрізнять залежно від таких факторів: державний устрій (унітарний чи федеральний); модель державної служби (кар'єрна, посадова, змішана); концепція кадрової політики (орган, у віданні якого перебуває державна служба і кадрова політика, політика підбору і набору кадрів тощо).

У 2008 р. Європейський інститут державного управління (European Institute of Public Administration) ініціював та здійснив проведення дослідження основних параметрів та умов функціонування Корпусу вищих державних службовців у країнах – членах Європейського Союзу. Результати даного дослідження були оприлюднені у праці «Top Public Managers in Europe» (Вищі державні менеджери в Європі) [23, с.54].

В передових зарубіжних країнах використовують різні методи підвищення та розвитку лідерських якостей у державних службовців різних рівнів, найчастіше вони покладаються на наступні принципи:

1. Ключові компетенції в сфері лідерства (з акцентом на управління людьми) складають основу розвитку лідерства на державній службі.
2. Лідерські компетенції розвиваються в основному на робочому місці і підтримуються в структурному органі.
3. Державна служба потребує лідерів з різними навичками і загальним набором основних цінностей.
4. Окремі співробітники за підтримки своїх керівників несуть основну відповідальність за розвиток свого лідерства.

5. Розвиток лідерства полягає в оснащенні державної служби для досягнення результатів для населення, збагачуючи при цьому індивідуальну кар'єру.

Кожна країна обрала різні механізми вдосконалення лідерства в органах влади, до основних із них можна віднести:

1. Навчання за спеціальністю;
2. Професійні програми підвищення кваліфікації;
3. Тренінги та семінари;
4. Розробка індивідуальних планів розвитку;
5. Стратегічні плани;
6. Конкурси та інші методи [65].

Особливої уваги на нашу думку потребують стратегії розвитку лідерства так як вона включає в себе різноманітні можливості дослідження питань стосовно лідерства, виявлення потреби в тих чи інших лідерах на різних посадах, тобто керувати професійним навчанням та спрямованістю, що дасть можливість ефективно використовувати як фінансові так і людські ресурси.

При формуванні стратегії лідерства необхідно враховувати наступні фактори:

- необхідну кількість лідерів, відбите в існуючих і планованих формальних лідерських посадах в офіційній структурі організації (кількість, рівень, географічне розташування, посаду, бізнес-підрозділ, підпорядкованість і т.д.);
- якості, що враховуються при відборі (демографія, різноманітність, рівень освіти, досвід);
- навички і поведінку, які потрібні для впровадження бізнес стратегії створення бажаної культури (навички, компетенції, база знань);
- колективна здатність лідерів до спільної діяльності в групах і з подоланням організаційних кордонів для впровадження стратегій, вирішення проблем, відповідної реакції на загрози, адаптації до змін, підтримки інновацій та ін.;

– краща культура лідерства, включаючи такі використовувані лідерські практики, як співпраця з подоланням організаційних кордонів, залучення співробітників, прийняття на себе відповідальності за результати, створення можливостей для інших проявити їх лідерські якості, підготовка і розвиток нових лідерів, навчання ефективному навчанню і ін.

Якщо просто заповнити всі вакантні керівні посади в організаційній структурі, це не дасть нам того лідерства, яке потрібно для впровадження стратегій, адаптації до змін, підтримки інновацій або вирішення інших важливих організаційних питань, що стоять на порядку денному.

Справа не стільки в тому, щоб мати необхідну кількість внутрішньо-корпоративних структур, а в тому, чим займаються ці структури і як вони співвідносяться один з одним.

У стратегії лідерства чітко відбивається, скільки лідерів нам потрібно, якого типу повинні бути ці лідери, де, з якими навичками, з яким стилем індивідуальної і командної поведінки, щоб досягти того успіху, до якого ми прагнемо.

Подібно бізнес-стратегіям, стратегії лідерства засновані на ретельному аналізі поточної ситуації та інформованості щодо майбутнього. Тільки в такому випадку стратегія надає ряд рекомендацій, які покликані заповнити пробіл між існуючим станом справ і бажаним майбутнім. Коли стратегія лідерства відома, можна сформулювати стратегію розвитку лідерства для досягнення такого майбутнього стану і визначити умови для реалізації процесів з управління талантами. Коли ця стратегія впроваджена, бізнес-результати покажуть, наскільки добре працює стратегія лідерства, і дозволять зрозуміти, які саме нові бізнес-стратегії можна розглядати з урахуванням лідерських талантів, які вдалося розвинути.

Стратегія лідерства підтримує ефективну реалізацію бізнес-стратегії організації. Без відповідного лідерства організаційні стратегії залишаться тільки на папері. Схематично процес формування стратегій зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. – Схема формування стратегії лідерства  
(побудовано автором на основі [8])

Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед бізнес-стратегія. При цьому стратегія лідерства повинна визначати наступне [8]:

1. Кількість: скільки лідерів знадобиться протягом наступних 5-10 років, беручи до уваги потреби в зростанні і планований оборот:

- коли;
- де;
- на якому рівні.

2. Якості: характеристики, якими повинні володіти лідери окремо і в сукупності при їх підборі або утриманні. Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед бізнес-стратегія. При цьому стратегія лідерства повинна визначати наступне:

- а. Демографічні характеристики:
  - вік;

- підлога;
- раса;
- культура походження;
- освіта;
- досвід.

б. Внутрішнє просування проти зовнішнього найму.

в. Різноманітність, а саме цільове різноманіття по:

- рівню;
- географічному розташуванню.

3. Навички / поведінка: певні навички, моделі поведінки, знання, компетенції або здатності, які потрібні лідерам відповідно до виконуваних функцій, рівнем, географічним положенням або підрозділом, в якому впроваджується бізнес-стратегія:

- базові поведінкові компетенції, які відносяться до всіх лідерів в організації;
- особливі поведінкові компетенції відповідно до рівня і функціональними обов'язками;
- базові навички і знання, що вимагаються від всіх лідерів в організації;
- навички або знання, які вимагаються відповідно до рівнем і функціональними обов'язками;
- навички, знання і можливості, необхідні в конкретних географічних точках;
- знання мов.

3. Колективні характеристики. Вимоги, що пред'являються до здібностям лідерів з точки зору спільної роботи:

- вибір напрямку, демонстрація узгодженості і створення прихильності як єдиної команди лідерів;

- рішення проблем або ефективне впровадження удосконалень, при яких потрібне співробітництво з подоланням внутрішніх і зовнішніх кордонів організації;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень, завоювання їх активної підтримки в реалізації запланованої кроссфункціональної діяльності;
- спільне формулювання стратегій і їх скоординоване виконання;
- впровадження успішних інновацій, при яких потрібне співробітництво між різними підрозділами та рівнями;
- послідовна і узгоджена між учасниками адаптація до змін;
- спільна робота, спрямована на розвиток бізнесу на нових ринках;
- забезпечення відповідності / прозорості, що вимагає
- відповідного набору цінностей, переконань і дій в масштабах всього підприємства;
- реагування на потреби замовників з координуванням роботи між підрозділами;
- розвиток талантів від імені та в інтересах всього підприємства, а не його окремих підрозділів.

4. Культура лідерства. Ключові характеристики культури, що формуються лідерами за допомогою застосовуваних ними моделей лідерства. До таких характеристик відносяться:

- ступінь залежності, незалежності або взаємозалежності між лідерами;
- ключові цінності, дія яких посилюється колективними моделями поведінки і діями лідерів;
- стиль лідерства, який демонструють більшістю лідерів (орієнтований на контроль, ліберальний, який втягує);
- практичні методи лідерства, важливість яких усвідомлюється на всіх рівнях підприємства (залучення персоналу, прийняття відповідальності,

пошук можливостей для впровадження удосконалень, орієнтація на клієнта та ін.) [84].

Коли стратегія лідерства сформульована, можна приступати до розробки первинного варіанту стратегії розвитку лідерства. Остання не тільки дозволяє зрозуміти підхід до розвитку лідерства, але і пояснює, як успішно реалізувати стратегію лідерства і що цим мається на увазі для систем і процесів управління талантами, необхідних для підтримки стратегії лідерства [81].

Подібно тренеру, посередня команда якого ніколи не виграє першість, скільки б спеціальної літератури її члени не читали, перший керівник компанії ніколи не зможе реалізувати нові стратегії без вивчення команди лідерів і культури лідерства. Занадто багато організацій задоволені своїми існуючими програмами лідерства замість того, щоб зв'язати стратегії лідерства та інвестиції в розвиток з корпоративними бізнес-стратегіями, а також повністю скористатися наявними можливостями навчання, які супроводжують стратегічні зміни.

Для грамотного лідерства, що дозволяє організації реалізовувати необхідні бізнес-стратегії, потрібно обдумане планування, цілеспрямовані зусилля і, найчастіше, значні вкладення.

Визнаючи стратегічне значення Корпусу вищих державних службовців, країни спрямовують серйозні зусилля на його професійний розвиток. Звіт Департаменту економічних і соціальних справ Секретаріату ООН (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat) «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектора» [65] констатує висновок про трансформацію моделей у сфері державного управління від традиційного державного адміністрування (public administration) через державний менеджмент (public management) до чутливого врядування (responsive governance). Метою публікації зазначеного звіту є критична суспільна потреба щодо забезпечення професіоналізму у сфері державного управління.

Одним із ефективних шляхів для розвитку лідерського потенціалу на державній службі є запровадження концепції організаційного навчання, яка корелюється із сучасними тенденціями розвитку організацій, а саме з потребою запровадження механізмів для організаційного саморозвитку: «Урядам необхідно будувати культуру організаційного навчання, яка буде сприяти реінвенції (оновленню) державної служби» [65, с. 99]. Різниця між традиційним підходом до реформи державного сектора та концепцією організаційного навчання полягає у тому, що «перший базується на механізмі спускання технічних проблем згори донизу, в той час як останній базується на вірі в те, що вирішення проблем, які стоять перед державною службою, лежить у трансформації самих державних службовців» [65, с. 100]. До заходів, які сприяють організаційному навчанню на державній службі, належить покращення процесу обміну та управління знаннями, розвиток менторських програм, посилення кар'єрного розвитку системи.

В сучасних умовах змінюється роль вищих державних службовців і спрямовує її у напрямі лідерства: «Вищі керівники повинні будуть відігравати нову лідерську роль. Їхнє лідерство є суттєвим для збереження важливих державних цінностей паралельно з розвитком комунікаційних каналів і консультаційних механізмів для взаємодії із суспільством» [65, с. 21]. Мета державного лідерства – «сприяти реформі державної служби через форсування їхніх зусиль у трьох важливих зонах:

- 1) очолення загального розроблення візії для реформи державної служби;
- 2) мотивування і залучення кращих особистостей до персоналу державної служби;
- 3) підтримка більш прямого включення стейкхолдерів у імплементацію реформ і таким чином сприяння більшій чутливості державної служби до потреб та інтересів громадян і клієнтів у суспільстві» [81, с. 106].

Розвиток лідерського потенціалу передбачає побудову «профілю державного лідера» та, відповідно, визначення його базових компетенцій.

М. Даггет ідентифікував ключові компетенції як виміри професіоналізму державного службовця-лідера і виділив такі: відданість державній політиці, віддаленість від політики, скромність, відкритість до нових ідей, самоповага [84, с. 23–26].

Одним із найважливіших інструментів для розвитку майбутніх лідерів є досвід на робочому місці, який розвиває і перевіряє навички і характер майбутнього лідера. Цей вид досвіду є основою інструментів і програм розвитку лідерства, які будуть запропоновані в майбутньому.

Досвід роботи буде доповнюватися, в залежності від обставин:

- Програми або орієнтація і розвиток базових навичок;
- Класна кімната і інші можливості навчання;
- Наставництво, коучинг і стеження за роботою.

Центральні агентства, що займаються питаннями людських ресурсів розробили ряд інструментів і пов'язаних з ними можливостей, які підтримують обов'язки заступників керівників з розвитку лідерських якостей. Ці інструменти включають в себе такі речі, як:

- можливість проведення досліджень і демографічного аналізу для вимірювання ефективності як в департаментах і установах, так і в масштабі всієї системи;
- брокерська функція для полегшення мобільності та розміщення виконавчих учасників в програмах;
- здатність набору на національному рівні для обслуговування або надання допомоги департаментам та установам, які не мають можливості самостійно проводити такі кампанії;
- можливості психологічного та іншого тестування для підтримки кадрового планування, розміщення керівників і мобільності;
- навчальні програми і можливості;
- з'єднання програм для полегшення працевлаштування лідерів у міру просування по службі;

– інструменти для підбору, відбору і розвитку лідерів, в тому числі членів цільової групи з енергоефективності.

Ці інструменти і можливості будуть постійно вдосконалюватися, щоб відображати зростаючі потреби департаментів і агентств, відгуки учасників і інші заходи для оцінки актуальності й ефективності.

Очікується, що департаменти та продюсерської агенції, особливо великі, розроблять і застосують свої власні інструменти для управління талантами, планування наступності і розвитку лідерства відповідно до їх конкретними потребами і обставинами. Центральні агентства зобов'язані надавати відповідну допомогу в цьому відношенні [83].

В США, наприклад, центр розвитку лідерства використовує наступні програми:

1. Розвиток багаторівневого лідерства. Ця програма передбачає проведення учасників через процес розвитку лідерських якостей, від початківців лідерів до вищих керівників, що сприяє створенню мереж та обміну передовим досвідом між агентствами. Також вона пропонує програму сертифікації для початківців і досвідчених державних фахівців.

2. Виконавчий розвиток. Відбувається навчання цінностям і компетенціям, які складають основу державної служби. Ці програми навчання для керівників, починаючи від відомого керівництва «Лідерство в демократичному суспільстві» і закінчуючи семінарами для нових керівників, допомагають керівникам на всіх рівнях досвіду поглибити їх розуміння лідерських якостей та підвищити їх здатність керувати організаційними досягненнями.

3. Індивідуальні рішення. Фахівці вирішують конкретні завдання, пропонуючи індивідуальні рішення для підтримки робочої сили слухача (учасника програми). Також передбачається розроблення програми, яка відповідає масштабам і розмірами організації, установи чи органу влади та надаються експерти з конкретних питань, які допоможуть вирішити проблеми, що можуть з'явитися у слухача.

4. Дистанційне навчання. Надається індивідуальне онлайн-рішення для федеральних службовців на кожному рівні кар'єри. Сучасні програми досить гнучкі, щоб задовольнити потреби розвитку робочого місця.

5. Інші додаткові програми.

Основною лінією концепції є її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного терміну стосовно до лідерства і містить в собі ряд категорій, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а також в процедури, покликані обслуговувати і оптимізувати даний процес. До таких належать: підготовка освітніх програм, створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів, що дозволяють навчальним закладам створювати програми навчання з використанням передових інформаційних і комунікаційних технологій, розробка механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій в структурі органів виконавчої влади, організація суспільно й системи моніторингу якості управління. Викладені положення концепції розвитку управлінської культури на основі інсталяції лідерської компоненти тягнуть за собою трансформацію статусу відділів кадрів органів виконавчої влади [84].

До нових специфічним напрямками діяльності кадрових служб можна віднести:

- 1) вдосконалення системи оцінки діяльності та атестації кадрів;
- 2) дії по досягненню оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу;
- 3) сукупність заходів по виявленню та забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників органів виконавчої влади.

Ефективність лідерства визначається взаємної узгодженістю установок суб'єктів і об'єктів управління. Тому в рамках даної концепції функціонування органів виконавчої влади, а головна їх результативність багато в чому залежать вже не тільки від чисельності та професійно-кваліфікаційного складу, а й від

рівня пов'язаності мотиваційних блоків працівників, ступеня обліку їх інтересів. Отже, при розвитку кадрових служб органів виконавчої влади повинні застосовуватися нові моделі управління засновані на використанні «пакетів» мотиваційних програм; формуванні нових культурних організаційних норм, що розділяються всіма співробітниками органів виконавчої влади; дій по використанню «людських ресурсів», спрямованих на підвищення творчої та організаторської активності керівників і підлеглих.

Таким чином, в якості основних положень, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі, можна виділити:

- освітню складову, регламентовану різними процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу на особистість слухачів з метою підготовки останніх до практичної управлінської діяльності (причому в якості об'єктів навчання повинні виступати як керівники, так і підлеглі);

- трансформацію діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення в формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління. Розглядаючи систему відносин «керівник-підлеглий» як відносини «лідер-послідовники», можна констатувати, що позитивна оцінка можливостей для розкриття свого потенціалу як сукупності наявних знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей формує у державних службовців мотиваційний настрій на високопродуктивну працю. Це, в свою чергу, дозволяє оцінювати даний підхід до управління персоналом на державній службі як орієнтований не тільки на вирішення поточних завдань і оперативної зміни в кадровій розстановці, але і як саме краще їх здійснити.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток такого компонента управлінської діяльності, як лідерство, відноситься до сфери стратегічного планування організаційних відносин, що обумовлено складністю цього соціального феномена як у функціональному, так і в змістовному аспектах.

Роботу, пов'язану з актуалізацією лідерства в органах виконавчої влади перш за все доцільно проводити в рамках комплексу освітньої діяльності організацій, що виконують функції навчання і перепідготовки службовців суб'єктів державного управління. Провідна роль системи освіти визначається специфікою походження лідерства як соціально-психологічної категорії і можливістю впливу цієї системи на особистість за допомогою освітніх технологій в рамках реалізації дидактичних цілей.

Важливим напрямком розвитку лідерства в органах виконавчої влади є також зміна статусу і змісту діяльності кадрових служб цих структур. Перш за все це має бути пов'язано зі збільшенням концентрації зусиль кадрових підрозділів на регулюванні соціальних відносин у внутрішньо організаційних взаємодіях суб'єкта й об'єкта управління. Необхідно, щоб така форма роботи відповідала сучасним досягненням в галузі управління персоналом організації. Разом з цим кадрові служби мають можливість відслідковувати зміни управлінських відносин в безпосередній організаційній атмосфері і оперативно вносити корективи в якісні характеристики суб'єкта і об'єкта управління відповідно до існуючих переваг та найбільш ефективними формами прояву лідерства.

У вигляді форми для реалізації дій щодо актуалізації лідерства в органах виконавчої влади необхідно використовувати процедури, здатні не тільки впливати на рівень знань, а й формувати особистість співробітників виконавчої влади відповідно до сучасного соціального замовлення, що має на увазі

збільшення їх трудової віддачі. Соціальні технології відповідають ступеню складності запропонованої для вирішення завдання, так як технологізація соціальних явищ позиціонується в сучасній науці як спосіб перекладу теоретичних знань в практичні вміння. Відповідно до напрямків, які задає концепція розвитку лідерства, соціальні технології спрямовані на наступні аспекти впливу: окремі співробітники; взаємодія між співробітниками; інтеграція діяльності груп. Ці сфери прикладання обумовлені тими особливостями лідерства як соціально-психологічної категорії, про які було сказано вище.

Реалізація соціальних технологій – це перш за все послідовність етапів, що мають власні цілі і завдання. Для здійснення соціальних технологій з розвитку лідерства в органах виконавчої влади необхідно виконання трьох взаємопов'язаних стадій: теоретичної, методичної, процедурної.

Таким чином, лідерство як один з компонентів ефективної управлінської діяльності для свого розвитку потребує використання стратегічного організаційного планування та особистісно орієнтованих освітніх технологій, що реалізуються спеціалізованими навчальними структурами спільно із структурними підрозділами органів виконавчої влади, що відповідають за якість внутрішньо-організаційної взаємодії.

Феномен лідерства був чи не найактуальнішою темою в науці про управління протягом багатьох десятиліть. Однак в коло проблем, що відносяться до органів виконавчої влади, цей компонент управління фактично не було включено. В процесі даного дослідження доведена обґрунтованість вивчення феномена лідерства в його взаємозв'язку зі специфікою державного управління. Простежено співвідношення понять, що регулюють систему відносин в організації: «лідерство» і «керівництво».

Лідерство в системі органів виконавчої влади в галузі досить абстрактних категорій переведено в операціоналізоване поняття, а також уточнені необхідні для дослідження пов'язані з лідерством категорії: керівник, лідер, керівник-

лідер, лідерська управління. Відповідно до авторської інтерпретацією ці категорії визначаються в такий спосіб:

- лідерство – це елемент управлінської взаємодії, що перевищує межі формальної організаційної структури, що ґрунтується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, в результаті якого спостерігається групове згуртування членів організації;

- лідерське управління – це дієвий керівництво з використанням лідерства в якості каталізатора ефективних владних відносин, що сприяють досягненню організаційних цілей;

- керівник – це посадовий статус члена колективу, що характеризується правом на управління;

- лідер – це соціально зумовлена позиція члена колективу, що дозволяє на неформальній основі регламентувати діяльність співробітників;

- керівник-лідер – це персоналізоване поєднання формальної владної посадової позиції зі значущими для колективу соціально-психологічними якостями особистості.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби.

В Україні запроваджено та успішно реалізується низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби спрямованих на розвиток лідерства. Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам вищого корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у

зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції. Розробка та впровадження програми розвитку лідерства пов'язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби. Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою. Впровадження таких програм відповідає потребам вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами. Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом та підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

Розвиток лідерства в органах державної влади на сучасному етапі розвитку відбувається під впливом євроінтеграційних процесів та ряду нормативних документів, які спрямовані на підвищення не лише лідерських якостей, а і державного управління та роботи органів державної влади. До нормативних документів які найбільше впливають на розвиток лідерства відносяться: Закон України «Про державну службу», Стратегія розвитку до 2027 року та іншими.

Питанням впровадження інноваційного лідерства в державне управління значну увагу приділяють фахівці передових країн світу. Так, до вищих посад державних службовців в США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників» (Executive Core Qualification), який містить п'ять груп лідерських компетенцій, а саме:

- управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення);

- управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди);

- орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв'язання проблем);
- бізнес спроможності/хватка (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);
- побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів).

Виділяючи в якості основного напрямку розвитку лідерства освітню складову, слід наголосити на необхідності застосування нових форм навчання, які б сприяли актуалізації практичних управлінських навичок на основі лідерства як одного з управлінських компонентів. На сьогоднішній момент такою формою може бути реалізація такої специфічної області творчої діяльності як соціальні технології, застосування яких сприяє вирішенню поряд з управлінськими проблемами і проблеми організаційної екології. Соціальні технології в контексті їх застосування в галузі державного управління можна визначити як спосіб перекладу теоретичних і практичних знань в соціально значущі особистісні характеристики службовців, що сприяють ефективному здійсненню ними своїх повноважень, виходячи з сучасних завдань держави, спрямованих на формування громадянського суспільства. В рамках даного дослідження можна виділити три найбільш значущих елемента сучасних соціальних технологій: окремі співробітники, взаємодія між співробітниками, інтеграція діяльності груп. При розробці соціальних технологій розвитку лідерського управління враховувалися наступні аспекти діяльності: теоретичні, методичні та процедурні

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз потреб у підготовці і підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2023 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/page/analiz-potreb-u-pidgotovci-i-pidvyshchenni-kvalifikaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv-i-posadovyh>
2. Бабосов, Е.М. Соціальне управління. Київ: Тетра, 2018. – 432 с.
3. Бердяєв М.О., Філософія свободи. «Наука», 2019, 340 с.
4. Біла О. О. Технологія інтерактивного навчання майбутніх фахівців соціально-педагогічної сфери / О. О. Біла // Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання: матеріали міжнар. наук.-практ. семінару (1–4 лип. 2008 р.). – Одеса, 2018. – С. 65–68.
5. Бондарчук Л.В., Крамаренко К.В., Рудик Т.О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості // «Молодий вчений» ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ. № 12 (39). 2019. – с.664-665
6. Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, (Київ, 15–17 черв. 2015 р.) / [уклад. С. В. Соколик]. – К.: К.І.С., 2015. – 150 с.
7. Звіт Рахункової палати за 2022 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16756075/Zvit\\_5-3\\_2018.pdf?subportal=main](http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16756075/Zvit_5-3_2018.pdf?subportal=main)
8. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 276 с.
9. Калашнікова С. А. Професіоналізація управління: сутність, складові та фактори впливу / С. А. Калашнікова // Наук. вісн. Чернівець. ун-ту. Вип. 470. Педагогіка та психологія. – Чернівці, 2009. – С. 36-44.
10. Керівник: лідер і менеджер // Підручник для директора. – 2021. – № 5/6. – 120 с.

11. Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту / [автор-упоряд. Л. В. Галіцина]. – К. : Шкіл. світ, 2020. – 136 с.
12. Концепцією формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2021 – 2025 роки. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243824414>
13. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 263 с
14. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: [навчальний посібник] / В.Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003 – 160 с.
15. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. – Д. : Свідлер А. Л., 2019. – 326 с
16. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124\\_046](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_046)
17. Н. Калашник Самоосвіта державних службовців як міжнародний стандарт здійснення державної служби: досвід Норвегії / Н. Калашник // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2020. – № 1. – С. 48-54. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_1_8)
18. НАДУ при Президентіві України. – 2011. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/index.html>
19. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? / Я. Паства // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р. / уклад. С. В. Соколик.– К. : К.І.С., 2015.– С. 11 –13

20. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби / І. М. Патлах [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/5931/>.
21. Попова Т.Л. Професіоналізація кадрів вищого корпусу державної служби в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/PopovaT.pdf>.
22. Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06 квітня 2019 року № 72. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>
23. Про державну службу: Закон України Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
24. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
25. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : наказ НАДС № 148 від 20.07.2020 р. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/control>.
26. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2020 р. № 1341. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
27. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії : постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2019 року № 728. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/>.
28. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у

навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 19.04.2019 № 86. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0832-17>

29. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2019 № 448. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>.

30. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

31. Про Стратегію розвитку до 2027 року : указ Президента України від 12 лип. 2020 р. № 5/2020 // Офіц. вісн. Президента України. – 2020. – № 2. – С. 14.

32. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2027 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR150227.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR150227.html).

33. Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2021 № 1681. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF>

34. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012) [Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 - 2020 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 1 liut. 2012 r. № 45/2012. Rezhym dostupu: [zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012)]. [втратив чинність].

35. Професійна державна служба: Що зроблено і що далі? : публіч. доп. про основні результати діяльності у 2022 р. К.: Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2023. – 40 с.

36. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2020 року. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: /Профілі%20компетенцій%20лідерства%20на%20державній%20службі%20в%20Україні%20(проект).pdf

37. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: колект. моногр. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 274 с.

38. 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

39. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua>.

40. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. – 296 с.

41. Синицина Н. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні / Н. Синицина // Державне будівництво [Електрон. ресурс] : наук. фахове вид. ХарРІДУ 191 НАДУ при Президентові України. – 2019. – № 1. – URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/index.html>.

42. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000-2001. – Київ: Держспоживстандарт України, 2001. – 192 с. URL:: [https://dnaop.com/html/41056/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_ISO\\_9000-2001/](https://dnaop.com/html/41056/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001/)

43. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. ; редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2016. – № 2. – С. 123 – 132

44. Сопівник Р.В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства / Р. В. Сопівник // Вісник Національного університету оборони України. – 2022. – Вип. 4 (29). – С. 104–109.

45. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

46. Толкованов В.В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо / В.В. Толкованов // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – К., 2023. – № 2 (квітень-червень). – С. 45–47.

47. Толкованов В. В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні / В. В. Толкованов // «Лідерство в державному управлінні», щорічні Рішельєвські академічні читання (2011; Одеса) ; гол. ред.: В. В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.» . – О. : Юрид. л-ра, 2020 . – С. 3 – 8

48. Тренінг розвитку лідерських якостей [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [psy.rv.ua/system/.../trening\\_rozvitku\\_liderskih\\_yakostey.doc](http://psy.rv.ua/system/.../trening_rozvitku_liderskih_yakostey.doc)

49. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління. 2016. № 6–7. С. 49–56.

50. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 2 (29). С. 161–166.

51. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.03 / Хаїтов Павло Олександрович; ДРІДУ НАДУ. – Д. 2017. – 2017. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/dis/Khaitov\\_dissertation.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf)
52. Хмельницька В. В. Керівник як об'єкт психологічного дослідження / В. В. Хмельницька – м. Київ, НТУУ «КПІ», 2014. – 105 с.
53. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
54. Alécian S. Le management dans le service public / S. Alécian, D. Foucher. – Paris : Editions d'Organisation, 2002. – 446 p.
55. Bass В.М. Leadership and Performance Beyond Expectations /В.М.Басс. – New York : Free Press,. 1985. – 466 p.
56. Good Practices: EIPA Maastricht. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://caf.eipa.eu/3/99/>.
57. Harish P. Jagannath Measuring Progress of Tribal Education // Conference Paper: Measuring Progress of Tribal Education-Case Study of the Tribal Welfare Department of the Government of Andhra Pradesh, India. - 3rd OECD World Forum, 2019
58. Hollander E.P. Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship. New York: Routledge. 2019.
59. Kuperus H. Top Public Managers in Europe / Kuperus H., Rode A. – Maastricht : EIPA, 2018. – 124 p.
60. Stogdill R. Handbook of leadership. A survey of theory and research. N. Y., 1974, pp. 7-14.
61. Tuning educational structures in Europe. URL: [http://www.google.com.ua/search?q=europa.eu.int%2Fcomm%2Feducation%2Fpolicies%2Feduc%2Ftuning%2Ftuning\\_eu.html&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:ru:official&client=firefox](http://www.google.com.ua/search?q=europa.eu.int%2Fcomm%2Feducation%2Fpolicies%2Feduc%2Ftuning%2Ftuning_eu.html&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:ru:official&client=firefox)
62. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. – New York : United Nations, 2015. – 123 p.



