

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**«Лідерство в системі публічного управління:  
сучасний стан, перспективи розвитку»**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело*

\_\_\_\_\_ Антон ЩЕРБАТЮК  
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,  
гр. ПУА-ДМ 61  
Антон ЩЕРБАТЮК

Керівник: к.філос.н., доцент  
Світлана ПЕТЬКУН

Рецензент: к.е.н., доцент  
Людмила ПАРІЙ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
Навчально-науковий інститут захисту інформації**

Кафедра публічного управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти «Магістр»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ПЕТЬКУН  
«23» лютого 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Щербатюк Антон Сергійович**

1. Тема роботи «**Лідерство в системі публічного управління: сучасний стан , перспективи розвитку**»; керівник кваліфікаційної роботи – Петькун С.М., к.філос.н., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «02» січня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «01» березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	10.04.2023 – 30.04.2023	Виконано
2.	Розділ I	01.05.2023 – 30.06.2023	Виконано
3.	Розділ II	01.07.2023 – 31.08.2023	Виконано
4.	Розділ III	01.09.2023 – 31.10.2023	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.11.2023 – 30.11.2023	Виконано
6.	Презентація	01.12.2023 – 15.12.2023	Виконано

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_ Антон ЩЕРБАТЮК

Керівник

кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Світлана ПЕТЬКУН

## РЕФЕРАТ

*Щербатюк А.С.* : Лідерство в системі публічного управління: Сучасний стан, перспективи розвитку: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник С.М. Петькун, к. філос. н., доц. Київ, 2023. 90 с.

*Метою* дослідження є теоретико- методологічне обґрунтування і розробка механізмів формування лідерських якостей особистості та рекомендацій щодо їх впровадження в практику демократичного врядування в Україні.

*Об'єкт* дослідження – лідерство як суспільний феномен.

*Предмет* дослідження – формування лідерських якостей особистості у демократичному врядуванні в Україні.

*Короткий зміст роботи.* Висвітлення проблематики лідерства, осмислення джерел розвитку лідерських компетенцій на державній службі в Україні, здійснюється на основі положень теорії й історії державного управління, наукових підходів до основоположних засад демократичного врядування, представлених у працях сучасних вітчизняних дослідників А.Баштанника, О. Валевського, Т. Василевської, В. Голубь, Г. Дмитренка, В.Забігайла, В. Козакова, Н. Нижника, Є. Романенка та ін.

Виходячи з цього, актуальним постає дослідження феномену лідерства та його ролі в системі державного управління з метою подальших розробок стратегічних програм з розвитку демократії на вітчизняних теренах, забезпечення політичної стабільності та поступу Української держави, приведення політичного курсу країни у відповідність з дійсними потребами й інтересами громадянського суспільства.

*Ключові слова:* Лідерство, публічне управління ,електронні послуги, адміністративні послуги, процедури надання електронних послуг, електронне урядування, Єдиний портал адміністративних послуг, публічна інформація, органи виконавчої влади, корупція, органи публічної влади, електронний цифровий підпис, Концепція розвитку електронного урядування в Україні, Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні.

## ABSTRACT

Shcherbatiuk A.S. Leadership in the system of public administration: Current state , prospects for development: qualification work for a master's degree; specialty 281 «Public Administration and Management»; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Administration and Management; supervisor S.M. Petkun, PhD in Philology, Associate Professor. 90 p.

The purpose of the study is to theoretically and methodologically substantiate and develop mechanisms for the formation of leadership qualities of a personality and recommendations for their implementation in the practice of democratic governance in Ukraine.

The object of the study is leadership as a social phenomenon.

The subject of the study is the formation of leadership qualities of a personality in democratic governance in Ukraine.

Summary of the work. Coverage of leadership issues, understanding of the sources of leadership competencies development in the civil service in Ukraine is based on the provisions of the theory and history of public administration, scientific approaches to the fundamental principles of democratic governance, presented in the works of modern Ukrainian researchers A. Bashtannik, O.Valevsky, T. Vasilevska, V. Holub, H. Dmytrenko, V. Zabigailo, V. Kozakov, N. Nizhnyk, E. Romanenko, and others.

Based on this, it is important to study the phenomenon of leadership and its role in the system of public administration with a view to further developing strategic programs for the development of democracy in the domestic territory, ensuring political stability and progress of the Ukrainian State, and bringing the country's political course in line with the actual needs and interests of civil society.

Keywords: Leadership, public administration electronic services, administrative services, procedures for providing electronic services, e-governance, Single Portal of Administrative Services, public information, executive authorities, corruption, public authorities, electronic digital signature, Concept of e-Governance Development in Ukraine, Concept of Development of the Electronic Services System in Ukraine.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	9
1.1. Наукові підходи до визначення сутності лідерства	9
1.2. Лідерство як управлінський феномен	16
1.3. Ціннісні засади формування лідерських якостей публічного службовця	24
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	32
2.1. Лідерство та його реалізація в сучасній вітчизняній управлінській практиці	32
2.2. Лідерство в контексті зарубіжних моделей публічного управління	40
2.3. Роль лідерства у формуванні та розвитку організаційної культури в публічному управлінні	48
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	57
3.1. Професіоналізм і відповідальність як умова формування інноваційного лідерства	57
3.2. Формування стилю та іміджу «інноваційного» лідера в системі публічного управління	64
3.3. Пріоритетні напрямки формування лідерських якостей управлінця в сучасній Україні	72
<b>ВИСНОВКИ</b>	81
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ</b>	85

## ВСТУП

Актуальність теми. Наукові розвідки кінця ХХ – початку ХХІ ст. у галузі державного управління свідчать про формування нової управлінської парадигми – лідерства, яка стає основою професійної діяльності у сфері убілічного врядування. Формування лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту державної служби та становлення ефективної системи демократичного врядування в Україні.

Значний інтерес у контексті даної роботи становлять наукові розробки зарубіжних науковців, у рамках яких представлені комплексні дослідження з проблематики лідерства Ж. Блонделя, М. Вебера, С. Ханінгтона, Ф. Шміттера та ін.

Дослідженням основних параметрів і складових лідерства займалися Е. Афонін, Т. Василевська, Н. Гончарук, В. Князєв, А. Ліпенцев, М. Логунова, М. Пірен, Т. Підлісна, В. Предборський, О. Пухкал, Ф. Рудич, П. Сидоренко, теоретичні ідеї яких використані для окреслення основних функцій і задач політичних лідерів.

Висвітлення проблематики лідерства, осмислення джерел розвитку лідерських компетенцій на державній службі в Україні, здійснюється на основі положень теорії й історії державного управління, наукових підходів до основоположних засад демократичного врядування, представлених у працях сучасних вітчизняних дослідників А. Баштанника, О. Валевського, Т. Василевської, В. Голубь, Г. Дмитренка, В. Забігайла, В. Козакова, Н. Нижника, Є. Романенка та ін. суспільства.

Виходячи з цього, актуальним постає дослідження феномену лідерства та його ролі в системі державного управління з метою подальших розробок стратегічних програм з розвитку демократії на вітчизняних теренах, забезпечення політичної стабільності та поступу Української держави, приведення політичного курсу країни у відповідність з дійсними потребами й інтересами громадянського

*Мета та завдання дослідження.* Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування і розробка механізмів формування лідерських якостей особистості та рекомендацій щодо їх впровадження в практику демократичного врядування в Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних завдань:

- дослідити ступінь розробленості проблематики становлення інституту лідерства у вітчизняній і зарубіжній науковій думці;
- узагальнити основні підходи до розуміння природи лідерства як явища в сучасній державно-управлінській науці;
- проаналізувати концепції лідерства в контексті зарубіжних моделей публічного управління;
- провести аналіз категорій «професіоналізм» та «відповідальність» як умови формування інноваційного лідерства в сфері малого та середнього бізнесу;
- визначити пріоритети в формуванні лідерських якостей особистості та виробити практичні рекомендації щодо їх впровадження в умовах демократичних перетворень в Україні.

*Об'єкт дослідження* – лідерство як суспільний феномен.

*Предмет дослідження* – формування лідерських якостей особистості у демократичному врядуванні в Україні

*Методи дослідження.* Методологічну основу роботи становлять загально-наукові прийоми дослідження та спеціальні методи, що базуються на сучасних наукових підходах до державного управління. В основу дослідження покладено діалектичний метод пізнання державно-управлінських явищ, який дозволив досягнути та представити сутнісні характеристики лідерства як соціального феномену. За рахунок використання абстрактно-логічного методу були проведені теоретичні узагальнення, визначені пріоритети розвитку лідерства в рамках вітчизняної державної служби та сформульовані висновки.

Для досягнення поставленої мети роботи використовується як науковий аналіз (історичний, порівняльний, контекстний), так і синтез – для ідентифікації сутнісних рис і параметрів лідерства. Метод аналізу дозволив визначити ключові риси та порівняти наукові підходи до тлумачення досліджуваного феномену, синтез же використовувався для досягнення цілісного розуміння сутності лідерства.

Метод абстрагування дав змогу виокремити з усієї сукупності ті ознаки і характеристики суб'єкта, що безпосередньо стосуються засадничих якостей особистості лідера. За допомогою системно-аналітичного методу з'ясовані пріоритетні форми розвитку лідерства в умовах демократичного врядування в Україні.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Загальний обсяг кваліфікаційного дослідження 90 сторінок, з них 84 основноготексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких має по 3 підпункти, 1 таблиці, висновків та 64 використаних джерел.



# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Наукові підходи до визначення сутності лідерства

Дослідження лідерства як суспільного феномену бере початок з осягнення сутнісних параметрів самого лідера в усіх без виключення його проявах: як суб'єкта громадянського суспільства, як представника роду людського, як особистості. Відомі українські дослідники присвятили низку своїх праць розвитку теорій та концепцій лідерства.

Основну увагу в своїх роботах М. Гаврилюк присвячувала дослідженню різноманітних теорій лідерства, її головною метою було віднайти спосіб їх практичного застосування в управлінській діяльності. Авторкою було визначено якісні характеристики лідера – управлінця, здатного забезпечити якість управління державою та поповнити ряди еліти України. Аналізуючи застосування лідерства в управлінській діяльності англійських та уельських університетів, дослідниця дійшла висновку, що серед новітніх управлінських моделей окремої уваги заслуговує дистрибутивне лідерство, як результат усвідомлення того, що незалежно від посади кожен член організації повинен володіти лідерськими якостями задля подальшого спільного успіху [10, с. 24].

С. Калашнікова у своїх працях наголошувала на розкритті потенціалу кожної людини. На основі аналізу вітчизняного та світового досвіду запропонувала новаторську методтику підготовки управлінських кадрів в умовах суспільних трансформацій, розробила унікальну методіку та втілила її в практику на прикладі підготовки керівників навчальних закладів [9].

Розглядаючи процес розробки теорій до визначення сутності лідерства слід враховувати, що існує безліч вчень і психологій лідерства, які пояснюють його природу і відпрацьованих згадуються поведінковий, ситуаційний і харизматичний підходи лідерства.

«Теорія рис» (Харизматичний підхід). Концепція харизматичного лідера набула популярності наприкінці 20 століття. Харизматичний лідер сприймався як людина, здатна відновити моральний дух і представити позитивне бачення майбутнього розвитку організації[51, р. 45].

Для цього типу лідерства характерно бачити й відчувати справжнє, істинно людське живе буття у його здатності стимулювати активацію ланцюжка причинно-наслідкових подій із себе, розривати кайдани необхідності, діяти всупереч обставинам, керуючись принципом «свободи для».

Духовність, людяність, моральність, незалежність, креативність та ініціативність перераховані як основні риси харизматичних лідерів. З ними всім приємно, затишно, легко, комфортно.

Що справді приваблює, так це здатність таких лідерів зачіпати людину за живе, мріяти самому і «примушувати» мріяти інших, вселяючи впевненість і почуття власної гідності, надихати прихильників на звитяжні дії. Як правило все останнє у них ідентичне, як і у звичайних лідерів, тільки краще.

Психоаналітики пояснюють харизматичність дією механізму перенесення. За словами науковців, люди, маючи тягар життєвих проблем, перебувають в пошуках підтримки і коли вони знаходять свого лідера, то підсвідомо наділяють його якостями притаманними героям, спасителям.

Ми маємо розуміти, що в середовищі, де панує соціальна напруженість, велика кількість немічних або ж знедолених, легше за все народжується і найдовше утримується харизма. Як правило, харизматичне лідерство володіє певною символікою, якостями, створює традиції, прагне увійти в історію.

Дослідники стверджують, що харизматичний авторитет проявляється в чистому вигляді лише під час зародження. В будь-якому випадку він не може залишитися незмінним, протягом часу він піддається трдиціонізації, раціоналізації або, як зазначив в своїх працях М. Вебер, «рутинізації харизм» [41, с. 23] механізми .

Теорія харизматичного лідерства, розроблена американським дослідником Р. Хаусом, підкреслює, що харизма пов'язана з певним видом відносин між лідером і послідовниками. Поведінка харизматичного лідера щодо стосунків між лідером і послідовником зосереджена насамперед на управлінні своїми враженнями.

Іншими словами, лідер діє таким чином, що справляє на послідовників враження компетентності, професіоналізму тощо. Останні це приймають, вірять лідеру і йдуть за ним. Такі дослідники, як Р. Хосе та Б. Шамір, вивчали мотиваційні фактори, що стоять за незвичайними вчинками, а також фактори, що впливають на вплив харизматичних лідерів на послідовників, ними ж було створено «Я-концепцію харизматичного лідерства», в якій воно розглядається більше як колективний процес і менше як дуалістичне явище (вплив однієї людини на іншу).

В основі даної концепції лежить схильність співробітників ідентифікувати себе з групою і високо цінувати приналежність до неї. Пов'язуючи особисті переконання та цінності кожної людини з цінностями групи та колективною ідентичністю, харизматичний лідер посилює цей тип соціальної ідентифікації.

Сильна групова ідентифікація означає готовність людини пожертвувати своїми особистими інтересами на користь групи. Це суттєво закріплює суспільні цінності та норми поведінки [31, с. 136–138].

Опираючись на дослідження О. Нестулі та С. Нестулі праць закордонних дослідників Б. Аволіо і В. Гарднера, слід зазначити, що вони розглядають харизму з точки зору поведінки, але такі відносини припускають лідера-керівника, який володіє харизмою, і підлеглих, здатних прийняти такі риси.

Володіючи рисами, які сприяють зростанню впливу лідера на послідовників, уособлюючи основні цінності команди харизматичних лідерів, стає можливо їх ідентифікація – послідовники визнають себе наступниками харизматичного лідера.

З метою вироблення у публічних осіб псевдохаризматичних якостей використовуються різні технологічні прийоми, серед яких можна виділити такі, як: «екстремальна готовність», «вистава що запам'ятовується», «ідеологія спасіння», «оновлення», «демонстративна самостійність» формування.

Зокрема, серед найбільш відомих «ефективна утилізація невдач», «прийти зі сторони», «відрізнитися від інших», «здивувати прибічників», «перемогти ворогів, «придумати ритуал» тощо. Маємо зазначити, що в період використання сучасних технологій, легко можна підміняти природну харизму штучною. Таким чином, під час вивчення харизми, особливо в політології та політичній соціології, почали переважати поведінкові та атрибутивні підходи.

Теорію харизматичного лідерства нині не можна оцінювати однозначно. У результаті психологічні процеси, пов'язані з розвитком харизми, не розкриваються. Більш того, ранні концепції харизми (М. Вебера і релігійна концепція) розглядають її як щось надприродне, незрозуміле, і тільки в період детального вивчення підводять її до наукового поняття.

Незкінченні спроби описати харизму перетворюються у звичайний перепис особистісних якостей і здібностей лідера, що підводить нас до вже відомої теорії рис, яка передувала концепції харизматичного лідерства, але ніяк не до розуміння власне концепту харизми.

Поведінковий підхід до лідерства.

Теорія поведінкового лідерства стверджує, що успіх лідера залежить від його поведінки, а не від його природних якостей. Теорія передбачає спостереження та оцінку дій і поведінки лідера, коли він реагує на конкретну ситуацію.

Незадовго до Другої світової війни почалося активне вивчення прикладів поведінки лідерів та продовжувалося до 60-х років ХХ ст. Здатність поведінкового підходу враховувати можливість навчання лідерів за конкретними програмами є вирішальним аспектом, який відрізняє його від теорії лідерських якостей.

Прихильниками цього підходу є К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Й. Моутон і інші. Вони припускають, що лідерству можна навчитися. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність керівника залежить не від його особистих якостей, а від того, як він взаємодіє зі своїми підлеглими.

Тим не менш, важливо мати на увазі, що різноманітні змінні, багато з яких є динамічними, впливають на поведінку послідовників лідера, включаючи особисті риси лідера, риси його підлеглих, завдання та методи, які вони використовують, тощо. Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того чи іншого стилю управління.

Згідно з дослідженням, проведеним в Університеті штату Огайо в 1950-х роках, підлеглі оцінюють дії своїх керівників за двома різними критеріями. Перший стосується поведінки, орієнтованої на завдання (встановлення структури), а другий стосується поведінки, орієнтованої на людей (повага). Той факт, що ці два виміри є незалежними, є важливим відкриттям. Лідери можуть належати до будь-якої з двох категорій.

Пізніше на основі дослідницької інформації, зібраної Р. Блейком та Дж. Моутоном була побудована «Управлінська решітка» та складений «профіль лідера», що визначає п'ять основних стилів лідерства, отриманих в результаті різних комбінацій зазначених вимірів. Ключовий висновок їхнього дослідження полягає в тому, що увага до людей і зосередженість на роботі доповнюють один одного, а не суперечать, і що лідери повинні поєднувати обидва для досягнення ефективності та чудових результатів.

Хоча сітка містить 81 потенційний стиль лідерства, зазвичай виділяють п'ять основних: 9.1, 1.9, 1.1, 5.5 і 9.9. Р. Р. Блейк і Дж. С. Моутон зазначають, що за допомогою даної решітки лідери мають змогу дізнатися і оцінити свій стиль керівництва, більш того вони можуть підібрати відповідний тренінг.

Найкращий стиль лідерства – 9,9, але є багато різних видів діяльності, де важко визначити конкретний стиль лідерства. Було виявлено, що лідери, орієнтовані на завдання, працюють краще як за надзвичайно сприятливих, так і за надзвичайно несприятливих обставин.

У ситуаціях же з середньою сприятливістю краще діють лідери, орієнтовані на ставлення до людей. Р. Р. Блейк і Дж. С. Моутон вважали, що професійна підготовка і свідоме ставлення до цілей наблизить кожного лідера до стилю 9.9, тим самим підвищивши ефективність роботи. Хоча управлінська сітка не повністю підтримується різними дослідниками, вона залишається досить популярною серед менеджерів [46].

Хоча поведінковий підхід просунувся у вивченні лідерства, зосередившись на реальній поведінці лідера, який хоче надихнути інших на досягнення організаційних цілей, основним недоліком є його схильність припускати, що існує єдиний ідеальний стиль лідерства. Найефективнішими лідерами в сучасних організаціях, на думку ранніх біхевіористів, були ті, хто діяв демократично та виявляв повагу до інших.

Відповідно до результатів досліджень тих, хто прийняв цю стратегію, не існує «оптимального» стилю лідерства. Ефективність того чи іншого стилю залежить від характеру ситуації, і зі зміною ситуації змінюється і відповідний стиль. Чудовим прикладом поведінкової теорії є порівняння орієнтованого на завдання лідера проти лідера, орієнтованого на людей.

Якщо в команді виникла проблема, керівник, орієнтований на завдання, подивиться на процес, щоб побачити, чи потрібно щось скорегувати в робочому процесі. Лідер, орієнтований на людей, подивиться на людей і підійде до них, запитавши, у чому проблема. Яку б поведінку ви не вибрали, поведінкова теорія лідерства допомагає лідерам зосередитися на своїх діях і використовувати свої рішення, щоб бути чудовим лідером.

Ситуаційний підхід до лідерства. Відповідно до ситуаційного підходу, люди стають лідерами не стільки через свою особистість, скільки в результаті різних контекстуальних факторів і відповідно взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Ф. Фідлера, можна виділити всього три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- вплив посади – легше за все лідеру вести за собою, коли він має більшу кількість влади, повноважень;
- спосіб організації завдань або наскільки легко їх можна описати порівняно з обставинами;
- взаємовідносини між лідером і членами групи.

Згідно з ситуаційною теорією, лідерство є результатом обставин: коли хтось бере на себе роль лідера, він отримує повноваження, яке починає «працювати» на нього внаслідок стереотипів. Тому його статус «лідера взагалі» може бути прийнятий групою.

Фреда Фідлера справедливо вважають засновником ситуаційної теорії лідерства. Прогнозувати ефективність робочої групи, яку очолюватиме лідер, можна завдяки моделі ситуаційного лідерства, яку він почав розвивати ще в 1960-х роках ХХ століття. Взаємовідносини в команді, організована робота та посадові повноваження є трьома ситуаційними змінними, які використовуються в моделі.

Ступінь контролю ситуації в моделі визначається цими змінними. Дана модель відображає зв'язок між ситуаційними змінними, тобто змінними, від яких залежить поведінка лідера в тій чи іншій ситуації, між обраним стилем лідерства залежно від цих змінних та рівнем виконання робіт.

Система таких якостей, як творчий талант, високий інтелект, харизма, ініціативність, впевненість у собі, також виділяє ефективних лідерів серед інших [48]. За допомогою трьох

продуманих раніше ситуаційних змінних можна оцінити, наскільки сприятливою є ситуація по відношенню до конкретного використаного стилю. Це означає, що ступінь, до якого ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей, визначає ефективність лідерства.

Ситуаційні теорії надають перевагу обставинам над індивідуальними рисами особистості, але вони також не відкидають значення цих рис. Лідер повинен тепер вирішувати багато ситуаційних проблем у сучасному динамічному, конкурентному та насиченому інформацією середовищі.

Для цього лідер повинен володіти здатністю об'єктивно оцінити унікальну ситуацію, що відрізняється від інших, і прийти до оптимального рішення. Тому лідером може бути той керівник (працівник), який має якості, що дозволяють йому не лише з турботою про теперішній момент, але й з поглядом уперспективу проаналізувати і розв'язати конкретну професійну, ділову ситуацію.

Згідно з пропозицією американського професора Пола Герсі та гуру лідерства Кена Бланчарда, ситуаційна теорія поєднує два ключові елементи: стиль лідерства та рівень зрілості послідовників. Герсі та Бланшар розділили зрілість на чотири різні ступені:

М1 – члени команди не мають мотивації або тактичних навичок для виконання необхідних завдань.

М2 – Члени команди бажають і прагнуть чогось досягти, але їм бракує необхідних здібностей.

М3 – Члени команди володіють навичками та здатністю виконувати завдання, але вони не хочуть брати на себе відповідальність.

М4 – Члени команди володіють усіма потрібними талантами та мотивовані виконувати проекти.

Відповідно до ситуаційної теорії, лідер здійснює особливу форму лідерства в залежності від рівня зрілості його або її команди. Підсумовуючи вище сказане, якщо ви мрієте стати управлінським лідером, важливо розуміти теорії лідерства та те, як вони впливають на вас і ваш стиль лідерства. Визнання того, до якого стилю лідерства ви тяжієте, або яку теорію лідерства ви хотіли б застосувати, може допомогти вам визначити як стати найефективнішим лідером. Важливо розпізнавати теорії та стилі лідерства в організації, в якій ви працюєте, і розуміти, що ви можете зробити, щоб продовжити цю теорію лідерства або вдосконалити її.

## **1.2 Лідерство як управлінський феномен**

На початку ХХ ст. було форсовано розпочато дослідження науки про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктом ретельного вивчення. Період великомасштабних досліджень на системній основі в цій сфері припадає на 1930 – 1950-ті роки.

Як видно з публікацій відповідних робіт Д МакГрегора (Douglas McGregor), Р. Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та ін. починаючи з 1970-х років, відбулося зростання інтересу до вивчення лідерства. Близько 1300 року вперше з'явилося англійське слово «leader» («лідер»), а через 500 років – «leadership» (лідерство). Існують різні тлумачення слова лідер.

Так, етимологія англосаксонського кореня в слові «лідер» походить від «lead», що означає «шлях» або «дорога», за словами Манфреда Ке де Фрі, відомого дослідника проблеми лідерства. Дієслово «lead» означає «мандрувати». У результаті лідер – це той, хто йде вперед, а його послідовники йдуть позаду, слідуючи його шляху [41]. У сучасній науці немає



однозначного формулювання поняття «лідерство».

Кожного дослідника цікавить свій конкретний аспект лідерства на якому він і зосереджує свою увагу, саме тому визначень існує багато, кожне з яких за своєю будовою унікальне і по своєму висвітлює це багатогранне явище. Багато авторів намагалися чітко й лаконічно виразити конкретний внесок, зроблений самим лідером, у своїх працях.

На думку Дж. Террі, деякі групи людей можуть бути мотивовані працювати над спільною метою прихованим впливом, відомим як лідерство. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, яка відбувається в конкретній ситуації через процес спілкування і спрямована на досягнення цілей [37].

Наукові публікації з питань публічного менеджменту почали з'являтися в зарубіжній літературі наприкінці 1990-х років минулого століття. Трохи пізніше в Україні були опубліковані дослідження феномену лідерства в системі державного управління [31].

Окрім того, управлінське лідерство дослідниками розглядається як сфера взаємодії (а не особистісних рис) [3]; продукт взаємовідносин у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління – послідовники»; міжособистісний феномен; подія (а не риси характеру); характеристика керівника-професіонала.

На думку представників школи наукового менеджменту Р. Дж. Томас та У. Дж. Бенніс відзначили: «Управління – це робити справу правильно; лідерство – це робити правильні справи» [6, с. 129].

За словами дослідника лідерства Яна Пастви, «незважаючи на те, що поняття лідерства можна розуміти по-різному в різних культурах, воно в основному визначається як процес, що складається з низки постійних взаємодій між лідером та іншими. справи» [6, с. 129].

Лідерство також означає вплив. Тому що лідери спонукають інших робити певні речі. Це відбувається в групах з великою кількістю людей і спільними цілями» [28, с. 7].

Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк (W. Blank, 1995), включають такі твердження (закони):

- У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
- Лідерство – це сфера взаємодії.
- Лідерство відбувається як подія.
- Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
- Лідери діють за межами формальних процедур.
- Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
- Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
- Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.
- Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Як у великих, так і в малих підприємствах та організаціях, у бізнесі та релігії, на підприємствах та в університетах, у неформальних організаціях та на великих демонстраціях лідерство, як універсальне явище суспільного життя, зустрічається скрізь. Будь-яка сфера людської діяльності, яка передбачає лідерство, повинна вибрати своїх визнаних лідерів і послідовників, щоб існувати та функціонувати.

Вже проведено більше 10 000 досліджень на тему лідерства, але досі немає чіткого визначення того, що таке «лідерство», або загальної методології для проведення його досліджень. Унікальний феномен, феномен лідерства, неможливо пояснити жодними іншими поняттями. Здається, що дати визначення лідерству просто, але, багато кому важко пояснити це поняття, складно підібрати потрібні слова, оскільки поняття лідерства включає в себе безліч різних, іноді навіть протилежних аспектів, охоплює обширну область людських взаємовідносин [29].

За Ф. Фідлером для розкриття сутності феномена лідерства в публічному управлінні важливим є врахування двох можливих його стилів: інструментальне лідерство (орієнтація на завдання) й емоційне лідерство (орієнтація на міжособистісні відносини). Очевидно, що не існує двох різних стилів практичної діяльності, але їх синергетичне злиття породжує особливу функціональність лідера.

Хтось більше орієнтований на емоції, а хтось на інструментальність. В обох ситуаціях лідером є той, хто має значний вплив на продуктивність діяльності. Не випадково теорія Ф. Фідлера, визначаючи, що таке ефективне лідерство, бере до уваги рівень розвитку інтелекту людини, її здатність до співпраці та координації з іншими в групі, а також ступінь сумісності. Для визначення лідерства в державному секторі можна використовувати мотиваційну теорію лідерства, яка є добре відомою в США.

У 1990-х роках почалася розробка теорії емоційного інтелекту (EQ). Сучасна діагностика емоційного інтелекту включає модель здібностей, яку підтримують американські психологи Дж. Мейер та П. Саловей. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що емоції – це генетично успадкована якість або талант, який можна перевести на показник і, як наслідок, об'єктивно виміряти.

Згідно із цим, до складу емоційного інтелекту входить чотири компоненти [18, с. 15]: спостереження та регулювання власних емоцій, а також здатність робити висновок про емоції іншої людини за мовою її тіла, тоном голосу та іншими зовнішніми проявами її емоцій.

Розуміння власних та чужих емоцій; підвищення ефективності мислення за допомогою емоцій (здатність чітко мислити навіть під впливом сильних емоцій); управління емоціями (здатність придушувати або розпалювати емоції). Іншим варіантом є змішана модель діагностики емоційного інтелекту, яку підтримують як Д. Голман, так і Р. Бар-Он. Даний підхід дає змогу виміряти рівень розвитку компетенцій, що входять до складу емоційного інтелекту: самосвідомість, самоуправління, емпатія та соціальні навички [18, с. 29]. Прихильники двох моделей дотримуються протилежних поглядів щодо ймовірності розвитку емоційного інтелекту, а також розходяться щодо методів його оцінки.

Так, відповідно до першої з них, здатність людини розуміти свої емоції та керувати ними є вродженою і не може бути збільшена шляхом навчання чи розвитку. Представники змішаної теорії стверджують, що на відміну від IQ (коефіцієнт інтелекту), який є об'єктивним показником, що дозволяє кількісно оцінити розумовий інтелект людини (який закладений на генетичному рівні і не може бути змінений), емоційний інтелект можна підвищити [42, с. 131].

Не менш інтригуючим методом виявлення емоційного лідера є двофакторна модель, розроблена видатним голландським професором М. Кете де Фрізом, яка включає ролі харизматичного та базового архітектурного лідера. Сам вчений віддав перевагу першому з них, оскільки, на його думку, харизматичні лідери нібито ніколи не бувають задоволені досягнутим, провокуючи інших на дії. Крім того, це ті люди, які можуть переконати будь-кого погодитися на щось різними способами [19, с. 2].

«Т-модель» і «Лідер-каталізатор» – два ключових поняття лідерства на сьогодні, за думкою вчених.

Т-модель. Це фахівець, який володіє глибокими знаннями, вміннями та досвідом в певній предметній галузі та широким набором додаткових компетентностей. Це індивід, який володіє функціональною або технічною експертизою; роками відмінно виконує одну і ту ж роботу, його складно замінити, на нього можна покластися, йому можна довіряти; він отримує визнання в організації; вміє працювати автономно.

У той же час він адаптивний у своєму навчанні; він швидко освоює нові навички, добре виконує роботу, з якою стикається вперше, вирішує складні проблеми, мислить стратегічно, має широку перспективу та добре працює в умовах складності та невизначеності; має широкий спектр інтересів; швидкий у діях і нетерплячий; не поважає status quo.

Лідер-каталізатор. Нова рольова модель управлінця – це управлінець, який в складних умовах може підтримати і діяльність, і команду. Так звана жіноча модель управління, яка акцентує увагу на співчутті, підтримці та допомозі розвитку. Лідером у цьому сценарії виступає не головний експерт, а «мама», яка може створити безпечне середовище для роботи експертів. За словами Джері Туммера та Крейга Колдвелла, міжособистісні стосунки та емоції не є головною турботою лідерів каталізаторів, але вони все одно першими намагаються вирішити

ситуацію та сприяють вирішенню конфліктів у команді. Вищезазначені автори також зосереджуються на коучингу та наставництві як прикладах лідерства в цій концепції. Якщо лідер оволодів фундаментальними навичками, він чи вона повинні допомагати іншим робити те саме. Так зване масштабування компетентності.

Аналіз зазначених нами концептів свідчить, що в реальній діяльності існує їх «мікс», який важко виміряти, однак який власне і дозволяє керівнику-лідеру досягти тої функціональності, яка формує і команду, і досягає результатів. Здатність лідерів адаптуватися до мінливих обставин і розуміти власні емоції, а також емоції своїх підлеглих є особливо важливою в сьогоденному середовищі швидких змін у державному управлінні. У сучасному світі, де інформація тече з неймовірною швидкістю, лише той, хто володіє достатньою інформацією, може бути лідером, лідер повинен мати необхідні знання. Уміння фільтрувати інформаційні потоки, виділяти найважливішу інформацію, відстежувати необхідні зв'язки, ідентифікувати ключову інформацію, обчислювати необхідні точки опори та впливу, також розпізнавати межі різних систем, щоб їх подолати, важливіше, ніж просто мати інформацію. Іншими словами, наявність здібностей до системного

Згідно з ван Вартом [62, с. 221], існує п'ять можливих визначень лідерства в адміністративному контексті:

- Адміністративне лідерство – це процес забезпечення результативності процесу ефективним, результативним і законним способом;
- Адміністративне лідерство – це процес розвитку/підтримки послідовників, які забезпечують результати мислення.
- Адміністративне лідерство – це процес інтеграції операцій компанії з її зовнішнім середовищем, зокрема зміни на макрорівні, і переформатування культури відповідно до потреб;
- Центральним елементом адміністративного лідерства є орієнтація на надання послуг або етична місія. Адміністративне лідерство – це сукупність забезпечення технічної продуктивності, внутрішнього керівництва послідовниками, зовнішнього організаційного керівництва все з орієнтацією на державну службу.

Наступні категорії використовуються для категоризації професійних компетенцій лідерства в державному управлінні:

- харизматичність ( турбота про своє здоров'я та здоров'я оточуючих, сміливість, принциповість, стресостійкість, витримка, впевненість у собі, ентузіазм, захоплення, напористість – здатність тактовно відстоювати свою точку зору, упертість і твердість, розум і сміливість, адекватність, вміння експериментувати та не боятися ризикувати;
- вміння бути імпровізатором);
- комунікабельність ( уміння переконувати та мотивувати співробітників, вміти налагоджувати співпрацю між підрозділами, між керівниками різного рівня, чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, вміти ставити чіткі та зрозумілі завдання підлеглим, уміння переконливо говорити та уважно слухати інших, мати почуття гумору, увагу та повагу до людей);
- організаторські якості ( здатність працювати в команді, здатність брати на себе відповідальність, керувати іншими для досягнення довгострокових і перспективних цілей і впровадження реформ, правильно призначати підлеглих на посади відповідно до їхніх здібностей і заохочувати до роботи, створити умови для того, щоб кожен працівник відчував себе важливим і цінним, міг бачити і розкривати потенціал кожного працівника і використовувати його належним чином на користь загальних результатів, здатність бачити і розкривати власну значимість і цінність).
- «синдром хамелеона» (здатність швидко пристосовуватися до мінливого середовища, бути адаптивним, мати такт і дипломатичний талант, бути делікатним, не ображати людей, не критикувати публічно, більше хвалити співробітників навіть за незначні успіхи, здатність до взаємодії);
- адміністративні якості (креативність, здатність до сприйняття нових ідей і продукування своїх ідей, уміти передбачати, розпоряджатися, узгоджувати, ухвалювати рішення, уміти координувати, делегувати, контролювати, бути завжди поінформованим, уміти розв'язувати конфлікти, уміти їх передбачати і не допускати, проявляти спроможність додержуватися послідовного стратегічного курсу щодо управління людськими ресурсами, управління інноваціями);

- інтелектуальні здібності (здатність висувати ідеї, створювати стратегічні плани, стратегічно та аналітично мислити, вміти уважно спостерігати та робити з цього висновки, здатність пізнавати нове, бути обізнаним у своїй роботі, здатність вчитися, вдосконалення та робота над собою, здатність до самоаналізу, панорамне мислення, здатність до інновацій, мобільність та ефективне використання інформаційних технологій);
- управлінські навички (здатність впливати на думки та поведінку інших, знаходити рішення, опанувати управлінську культуру, вміти керувати власною ефективністю, бути орієнтованим на результат під час впровадження реформ, бути в курсі власної роботи, вміти взаємодіяти з іншими, вміти відслідковувати здатність вести переговори та адаптуватися, а також вміти готувати резерв персоналу);
- поведінкові риси (індивідуальний підхід до підлеглих, уникнення конфліктів - ніколи не знімайте конфліктну людину з посади без її згоди, оскільки це може призвести до конфлікту та нестабільної ситуації в колективі: краще підтримувати талановитого конфліктанта, шукати до нього підхід, використовувати його потенційні можливості на благо організації, зміни й кризи та швидко на них реагувати, нестабільна людина переходить на іншу сферу роботи);
- прислухатися до думки підлеглих, але приймати рішення самостійно і надзвичайно незалежно) [40].

Таким чином, становлення та розвиток лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті конституювання державної служби як сучасного, конкурентоспроможного інституту, здатного залучити до себе найбільш кваліфікованих і вмотивованих фахівців. Ключові методи управління людськими ресурсами в державному секторі також визначаються ідеєю лідерства. Ці методи повинні сприяти досягненню тактичних і стратегічних цілей, підтримуючи управління на належному рівні. Державна служба має розвиватися як місце, де справжні лідери приходять реалізувати свій потенціал. Ці лідери повинні бути відданими служінню суспільству та мати чітке усвідомлення мети. Вони також повинні вміти ефективно реагувати на сучасні виклики та складні динамічні ситуації.

### 1.3 Ціннісні засади формування лідерських якостей публічного службовця

Розвиток лідерства, здатного забезпечити справжні зміни для кращих, довгострокових і стійких результатів, є одним із способів, за допомогою яких багато країн зосереджують свої зусилля на модернізації державної служби. Лідерство забезпечує дотримання набору етичних стандартів та інститутів поведінки, пов'язаних як із загальним управлінням, так і з управлінням людськими ресурсами. У результаті лідерство розглядається як щось, чого можна навчитися та розвивати на всіх рівнях, включаючи людину, організацію та державну службу.

Усвідомлення того, що кожна людина на цій планеті має унікальні цінності, є важливим для розуміння того, що означають «цінності» в житті. Кожна людина – це незалежна особистість, яка цінує свої моменти і ні від кого не залежить. Тому особисті цінності мають пріоритет. Завдяки їх обізнаності та застосуванню вона має шанс особистісно рости та відчувати задоволення від роботи.

Дослідження здатності лідера надихати послідовників відкрило новий аспект феномену лідерства, який пов'язаний із проблемами самореалізації та самовдосконалення. Це стало своєрідним поштовхом для розвитку ціннісних теорій. Дана теорія вперше розглядається на рубежі 20-го століття. Вона перетворилася на продовження, а іноді навіть на аргумент проти теорій мотивації.

Ціннісне лідерство можна розглядати як окремий стиль, який поєднує в собі емоційне та мотиваційне лідерство. Ціннісний лідер зосереджується на створенні та підтримці організаційних цінностей, які допомагають послідовникам реалізувати свій потенціал і розвиватися особисто.

Відповідно до моделі потреб К. Альдерфера [45], лідер, який володіє владою або який діє як роботодавець, може задовольнити базові потреби своїх підлеглих (такі як їжа, одяг, житло). Створюючи середовище, яке є сприятливим для соціальної взаємодії та спілкування в команді чи організації, це також може допомогти задовольнити їхні соціальні потреби (пов'язані зі стосунками та повагою).



Лідер, однак, не в змозі задовольнити найвищі потреби послідовників щодо особистісного зростання та самореалізації. Тільки людина може їх задовольнити. І це нелегко: інколи неможливість його вирішення призводить до психічного спустошення того, хто домогся матеріальних цінностей, і може «платити» з всі свої нижчі потреби. Крім того, лідер може сприяти самореалізації послідовників і допомагати їм у цьому. Цим ціннісне лідерство відрізняється від традиційного організаційного лідерства. Його можна використовувати як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. Адже у людській природі закладено ідентифікувати себе з групою.

Значний вплив на розвиток ціннісних теорій лідерства зробили вчені Р. Грінліф, С. і Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм, які спеціалізуються на дослідженні теорії управління.

Ціннісна теорія лідерства, розроблена Сьюзан і Томасом Кучмарські, була визнана в 1990-х роках і значною мірою базується на концепції так званого «Стейкхолдерства».

Стейкхолдери (англ. Stakeholders) – це будь-які особи, групи або сторони, які зацікавлені в організації та результатах її дій. Це згуртована команда, яка не тільки «працює на лідера», а й час від часу замість нього, тобто це, можливо, новий вид лідерства – командне лідерство. Люди готові слідувати за кимось, у кого вони можуть навчитися, відповідно до основного принципу цього підходу. Автори пов'язують процес лідерства з можливістю для всіх членів групи (організації), а не лише для конкретної особи, продемонструвати свої лідерські здібності та навички і побудувати свою ціннісну модель на основі двох базових положень.

Перше положення випливає з того факту, що лідер (як особистість) суттєво впливає на розвиток цінностей і норм групи в цілому та кожного окремого члена. За лідером весь час уважно спостерігають, все що він каже, або ж робить, знаходиться в полі зору, тому всю його діяльність активно обговорюють та інтерпретують суб'єкти організаційно-лідерського процесу.

Впливу лідерства неможливо уникнути або відкинути. Щоб встановити відповідні організаційні (корпоративні) цінності, лідери повинні усвідомлювати цю сутність як факт і використовувати її належним чином. Лідерство розвивається в результаті накопичення досвіду, при чому процес вивчення та навчання

неминуче скорочується. Ніхто не може бути досконалим і заявляти, що він ідеальний лідер [53, 185 – 191].

Звернемо увагу на те, що в рамках ціннісного підходу розробляється також концепція обслуговуючого лідерства. Дане поняття ввів в 1970 р Р. Грінліф [49], проте саме К. Бланшар зайнявся вивченням даного поняття, а також розробив саму концепцію обслуговуючого лідерства, або лідерства-служіння. За словами автора обслуговуючим лідером стає той, хто створює умови для задоволення потреб послідовників у їх професійній та особистісній самореалізації. Особистісний професійний розвиток і формування характеру наступників, їх вільна і самостійна дія і виникнення корисності, формування самообслуговування і самозбереження – саме це вважається показником ефективності обслуговуючого лідерства.

Внутрішньогруповою міжособистісною взаємодією цінності можуть виступати як будь-які значні характеристики членів групи (властивості особистості, вміння, досвід і т.п.), які реалізуються ними в ході вирішення поставлених перед групою завдань з користю для окремих партнерів і групи в цілому. Тому члена групи, який найкраще втілює риси, що визначають цінності групи, слід вважати лідером групи.

З цієї позиції лідерство виглядає як процес міжособистісного впливу, який є результатом реалізації цінностей, наявних учленів групи, і призначений для досягнення цілей, встановлених для групи; лідер є членом групи, з найбільшим потенціалом цінності, що дає йому найбільший вплив у групі.

У підсумку ми можемо сказати, що лідери повинні впливати на цінності організації. Організації можуть бути зрілими лише тоді, коли лідери наповнюють їх цінностями. Вони просувають концепцію «відповідального лідерства», яка описується як «суміш відданості, розуміння та рішучості».

Лідер повинен обрати ті цінності, які є для нього найважливішими, цінності, у які він вірить і які визначають його характер. Жити за своїми цінностями є одним із найпотужніших інструментів, доступних лідеру, щоб допомогти йому керувати іншими та впливати на них. Цінності лідерства пов'язані з особистими та організаційними цілями, і важливо розуміти, як ці два аспекти мети поєднуються між собою для кожної людини.

Йдеться про найм людей, які демонструють турботу про мету, яку переслідує організація. Організації, які є ефективними, орієнтованими на клієнта та працівників, розробляють чітке, стисле та спільне значення цінностей, переконань, пріоритетів і напрямків у своїй організації. Вони хочуть, щоб кожен працівник розумів цінності, робив у них внесок та жив за ними. Після визначення (див. табл. 1) цінності мають впливати на кожен аспект організації. Лідер повинен підтримувати та розвивати цей вплив.

*Таблиця 1*

НАЗВА	ОПИС
<b>Повага Самоповага та повага до інших, незважаючи на відмінності</b>	поводження з іншими з гідністю, емпатією та співчуттям.
<b>Внесення змін</b>	<b>Позитивний вплив на окремих осіб, системи та/або організації</b> або позитивний вплив на результати.
<b>Чесність Моральна мужність, етична сила та надійність;</b>	виконання обіцянок і очікувань.
<b>Автентичність</b>	<b>Інтеграція цінностей і принципів для створення цілеспрямованого життя та сприяння зростанню інших.</b>

<b>Мужність володіти силою ,щоб діяти з наміром від імені загального блага</b>	займати позицію перед лицем труднощів.
<b>Служіння</b>	Зобов'язання, яке виходить за межі власних інтересів; особисте смирення заради більшої мети
<b>Мудрість</b>	Широке розуміння людської динаміки та здатність збалансувати інтереси багатьох зацікавлених сторін під час прийняття рішень.

### **Цінності лідера**

1. Взаємодія і зв'язок. Лідери не просто заповнюють «прогалини», виявлені моделлю компетентності, і допомагають своїм послідовникам максимізувати переваги своїх сильних сторін. Вони кидають виклик співробітникам двома способами: по-перше, використовувати свої сильні сторони для вирішення проблем, з якими вони не стикалися раніше; і по-друге, досягти справжньої майстерності у своїх сильних сферах. Бути частиною групи має сенс. Члени згуртованої спільноти стоять один за одним; вони поруч, коли людині потрібна допомога.

1. Для співробітників стосунки на робочому місці – і особливо стосунки з менеджерами та лідерами – є значним мотивуючим фактором у тому, як вони ставляться до роботи, яку вони виконують, і до організацій, де вони цю роботу виконують. Якщо лідери недооцінюють важливість цих стосунків як цінності лідерства, вони часто не досягають успіху у своєму зростанні як лідери.
2. Дія. Співробітники можуть сприймати свою роботу як «безглузду». Лідери повинні пропонувати сенс своїм послідовникам. Лідери допомагають своїм послідовникам почуватися значущими. Вони підкреслюють важливість спільної місії та важливість внеску кожного члена команди або співробітника. Усі люди хочуть відчувати, що їх

цінують не лише за роботу, а й як особистість.

3. Наявність або відсутність відчуття того, що їх цінують, впливає на те, як вони ставляться до організації та своєї ролі в ній. Лідери повинні знати, що вони цінують, і демонструвати свої основні цінності у своєму стилі керівництва та діях. Цінності лідерства, які практикує лідер, мають бути помітними, оскільки він/вона живе ними у своїх/своїх діях.
4. Лідерство, засноване на цінностях, описує поведінку, що ґрунтується на етичних і моральних засадах, включаючи духовне, служіння, автентичне, етичне та трансформаційне лідерство. Янсен Кремер виділяє чотири принципи лідерства, заснованого на цінностях:
5. Саморефлексія. Лідер повинен мати здатність визначати та розмірковувати про найбільше для лідера. Щоб бути лідером, заснованим на цінностях, він/вона має бути готовим зазирнути в себе через регулярну саморефлексію та прагнути до кращого самоусвідомлення.
6. Баланс. Це означає здатність дивитися на ситуації з різних точок зору, щоб отримати набагато повніше розуміння. Збалансованість означає, що лідер розглядає всі сторони та думки відкрито.
7. Справжня впевненість у собі. Це означає, що лідер приймає себе таким, яким він є. Лідер визнає особисті сильні та слабкі сторони та прагне до постійного вдосконалення. Маючи справжню впевненість у собі, лідер знає, що завжди будуть люди, які будуть більш обдарованими, досягнутими, успішними тощо, ніж він/вона (лідер), але лідер приймає себе таким, яким він/вона є.
8. Справжнє смирення. Лідер не повинен забувати, хто він і звідки прийшов. Справжнє смирення зберігає перспективу життя, особливо коли лідер досягає успіху в своїй кар'єрі. Крім того, це допомагає лідеру цінувати кожну людину, з якою він зустрічається, і шанобливо ставитися до кожного.

Зазначимо, що лідерство, засноване на цінностях, привернуло увагу, оскільки з'явилося багато харизматичних і трансформаційних лідерів, яким бракувало морального, автентичного та етичного виміру. Даний вид лідерства є єдиним справжнім стилем, який відокремлює великих від інших. Лідери повинні спиратися на цінності організації, щоб досягти ефективності, під час змін.

Цінності організації повинні бути основою того, чому існує установа, як вона приймає рішення та її справжню мету. Вони мають бути автентичними та відносно конкретними, щоб справді резонувати з командою.

Отримані результати свідчать про те, що лідерство, засноване на цінностях, не стосується реалізації особистих потреб лідера в статусі, славі чи задоволенні его. Натомість його дії ґрунтуються на допомозі їхнім послідовникам усвідомити їхні справжні потреби. Лідери, засновані на цінностях, постійно діють від імені своїх послідовників, прагнучи забезпечити умови та ресурси, які ці групи не могли б забезпечити самостійно.

Важливість цієї якості лідерства-слуги визначена, але найбільш незвичайним у цих лідерах є послідовність такої поведінки:

на відміну від патерналістських лідерів, вони не прагнуть нав'язувати свої особисті плани своїм послідовникам;

на відміну від ситуаційних лідерів, у всіх їхніх діях є повна і передбачувана цілісність;

на відміну від трансформаційних лідерів, вони не прагнуть змінити своїх опонентів (кожна їх дія демонструє повагу як до послідовників, так і до ворогів).

І кожен з них демонструє високий ступінь безкорисливості. Це не означає, що вони позбавлені амбіцій, але скоріше їхні амбіції незвичайного роду: вони знаходять особисте задоволення та самореалізацію, надаючи можливість іншим реалізувати свої цілі та потенціал.

### Висновки до першого розділу

1. Досліджено основні наукові підходи до визначення сутності лідерства, серед яких ситуаційний, поведінковий і харизматичний підхід лідерства. Таким чином, дослідження та розуміння концепції лідерства показують, що уявлення про його природу та важливість змінюються з часом і відповідно до соціально-економічних умов країни. Завдяки логіко-історичному аналізу лідерства та основного теоретичного підходу до його визначення можна зробити висновок, що лідерство є соціальним феноменом, який організовує спільну діяльність та управління, а соціальна активність є регулятором міжособистісної системи.

2. Визначено лідерство як управлінський феномен і інтелект. Отже, лідерство – це явище, яке проявляється через систему неформальних і неофіційних відносин між людьми. Це природно відбувається в будь-якій групі,

оскільки особистий авторитет лідера впливає на стосунки та поведінку інших людей. Лідерство на державній службі є недостатньо вивченим явищем, яке потребує комплексного, тривалого сам феномен полягає в тому, що роль лідера є спонтанною і не передбачається штатним розкладом державного органу.

3. Узагальнено ціннісні засади формування лідерських якостей публічного службовця, головною думкою яких є те, що ціннісний лідер зосереджується на створенні та підтримці організаційних цінностей, які допомагають послідовникам реалізувати свій потенціал і розвиватися особисто. Серед таких цінностей було виділено: повага, внесення змін, чесність, автентичність, мужність, служіння, скромність, мудрість, повага до командної роботи, віра в людський потенціал, прийняття складності, особистий розвиток, сила позитивної психології., міждисциплінарного дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1 Лідерство та його реалізація в сучасній вітчизняній управлінській практиці**

У даному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо основні функції лідерства та як їх реалізують в сучасній управлінській практиці. Для вітчизняного наукового співтовариства дослідження функцій лідерства в управлінських організаціях державної системи є відносно недавнім питанням. Реалізація завдання «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» також зумовлена необхідністю дослідження теоретико-методологічних засад сутності лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління з метою переорієнтації діяльності державних службовців та надання якісних послуг населенню [3].

Зрозуміло, що здатність фахівців державних установ та організацій здійснювати управлінське лідерство є основним фактором успіху реформ у нашій країні. Демократичне лідерство, яке охоплює демократичну поведінку лідера та сприяє демократизації суспільства, є визначальною рисою сучасного державного управління. Крім того, це індивідуально-інституційне лідерство, в якому значущою є не стільки характеристика особистості, скільки її відповідальний вплив на розвиток установи, сфери, системи державного управління.

Якості лідерства та спосіб його здійснення в державному управлінні безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю та особливостями ієрархії владних структур: адміністративно-командної системи управління з чітко регламентованими формами підпорядкування, з дотриманням субординації, виконанням працівниками наказів і розпоряджень вищих організацій, підвищений рівень відповідальності за результати роботи.

У дисертаційному дослідженні Т. В. Підлісної наголошено на двох основних критеріях розуміння функцій управління в організації державних систем управління:



- 1) в залежно від спрямованості управлінського впливу;
- 2) із врахуванням функцій державного керівництва [28, с. 11].

За першим критерієм дослідниця виділяє конструктивну, деструктивну та нейтральну функції лідерства. Конструктивна (функціональна) функція лідерства сприяє досягненню мети організації; деструктивна (дисфункціональна) функція лідерства відтворюється в реалізації прагнень, які шкодять організації та негативно впливають на її імідж;

Нейтральна функція безпосередньо не впливає на ефективність управлінської діяльності і більшою мірою відтворюється в неформальних відносинах. Розглядаючи функції державного керівництва, Т. В. Підлісна вказує на два їх основні типи – внутрішню та зовнішню, відповідно до яких розглянуто функції лідерства [28, с. 11]. Зовнішні функції пов'язані із залученістю керівника в суспільство як прихильника певних державно-модернізаційних ідеологій, а внутрішні пов'язані з його залученням до відповідного органу державного управління.

В державному управлінні, в контексті цього підходу, визначено стратегічну, інтегративну, комунікативну та функцію вирішення проблем. Стратегічна функція лідерства. Саме цією функцією в першу чергу проявляється здатність конкретної людини до лідерства.

Більше лідерських прав може пред'явити особистість, чиє стратегічне бачення є більш комплексним, яка здатна краще розуміти оточення, яка здатна краще аналізувати тенденції та події. Стратегічна функція стосується як зовнішніх обставин і подій, так і внутрішніх процедур підвищення ефективності конкретного органу державного управління.

Інтегративна функція лідерства. Ця функція демократичних лідерів має як внутрішні, так і зовнішні складові. Вона спрямована на узгодження інтересів, позицій і цілей як всередині організацій, так і в діалозі між лідером, який є представником влади, і структурами громадянського суспільства. Комунікативна функція лідерства. Здатність демократичного лідера налагоджувати відносини з певними соціальними групами також впливає на цю функцію. Ефективні комунікативні навички також допомагають створити відкриті та позитивні стосунки між лідерами та їхніми командами, що підвищує продуктивність та ефективність.

Функція вирішення проблем є важливою для лідерів, оскільки вона є частиною їхньої щоденної роботи. Від їх ефективного рішення залежить довіра колег і організації в цілому, щодо здатності лідера забезпечити досягнення спільних довгострокових цілей.

С. Заккаро, Л. Рітман і М. Л. Маркс розглядають функції лідерства в організаціях за критеріями групової діяльності та психологічної сфери реалізації. Діяльність групи здійснюється паралельно двома шляхами: перший розглядає діяльність, спрямовану на досягнення загальної мети групи, а другий – діяльність, яка забезпечує підтримку та зростання відносин між членами організації.

Лідерство в організації також, на думку С. Заккаро, Л. Рітмана, М. Л. Маркса, характеризується домінуванням одного з трьох компонентів взаємодії – ділового, емоційного та інформаційного [64]. Тому є підстави розрізняти ділову, емоційну та інформаційну функції.

Висока компетентність, здатність успішно виконувати організаційні завдання та діловий авторитет є якостями в основі ділового лідерства. При здійсненні емоційного лідерства враховується харизматична особистість лідера. Довіра, упевненість, зниження психологічного стресу та психологічно комфортне середовище – все це переваги емоційного лідерства. База знань, до якої суб'єкт має доступ, і легкість, з якою вони можуть отримати необхідну інформацію, є визначальними факторами інформаційного лідерства.

Відповідно до критеріїв психологічної області знань С. Заккаро, Л. Рітман визначають функції лідерства в організації таким чином:

- інформаційні функції (спрямовані на пошук і структурування інформації та її використання для вирішення завдань);
- когнітивні функції (забезпечують загальних цілей організації, розуміння отриманої інформації, планування дій);
- мотиваційні функції (спрямовані на спонукання себе та інших членів команди до участі в діяльності для виконання поставлених організаційних завдань);
- афективні функції (надання членам групи зворотного зв'язку, їх оцінка і прогнозування, як вони будуть взаємодіяти);
- координаційні функції (спрямовані на поєднання здібностей учасників групи з рольовими вимогами, спостереження за змінами зовнішніх

умов [63].

У державному управлінні існує розподіл функцій лідерства з урахуванням балансу групових та індивідуальних потреб. З огляду на це, нижче наведено основні функції лідерства в організаціях державної служби.

Отже, це:

- виконання завдань (досягнення загальногрупової мети);
- формування та збереження організації;
- особистісний розвиток членів організації [62].

Е. Берн окреслив основні ролі лідера в організації, вказавши на наявність відповідального, ефективного та психологічного лідера, характеристики якого тотожні розумінню функцій лідерства [47]. Відповідальний лідер є важливою фігурою для своїх підлеглих, займає вище місце в організаційній структурі і його часто викликають для пояснень. Ефективний лідер – це той, хто приймає рішення; йому не обов'язково бути частиною організаційної структури, щоб вважатися найважливішою особою. Він може бути навіть осторонь по відношенню до організації. Психологічний лідер здійснює найбільший вплив на структуру групи і виконує роль лідера групи.

Отже, лідерські ролі в психологічних концепціях є відтворенням лідерських функцій в організації. Ви можете оцінити, наскільки добре організовані процеси лідерства, розуміючи функції лідерства в організаціях державної служби.

Досить ґрунтовним у визначенні функцій лідерства, на нашу думку, є підхід Р. М. Белбіна [5]. Розглянемо характеристики поданих функцій докладніше:

1. Мотиваційна функція лідерства. Лідер групи надихає членів організації на досягнення мети. По суті, лідерство – це постійний і спрямований процес мотивації. Інструменти досягнення мотивації передбачають наявність у лідера специфічних ресурсів для реалізації заохочень і покарань, влади (формальної та/або неформальної); навички спілкування, зміни переконань; розвинений емоційний і соціальний інтелект; здатність пропонувати привабливі перспективи для досягнення мети;

2. Організаційна функція лідерства. Лідер повинен володіти здатністю делегувати завдання членам команди (організовувати горизонтальні зв'язки),

керувати організаційною ієрархією (організувати вертикальні зв'язки) і мати доступ до ресурсів, необхідних для здійснення організаційної діяльності. Таким ресурсом можуть бути знання та навички лідера, його модель поведінки або його здатність надихати, впливати та контролювати емоційні стани інших. Це також може бути їх знання про те, як отримати інші необхідні ресурси. Щоб виконувати цю функцію, необхідно вміти делегувати повноваження та мати навички домінування (використання невербальних сигналів (таких як мова тіла та міміка), а також вербальних прийомів (оцінні судження, комунікативні навички тощо)) [58];

3. Контрольна функція лідерства. Лідер повинен мати певні ресурси для контролю, вміти накладати жорсткі санкції (інакше контроль над ситуацією буде втрачено), правильно формулювати задоволення або незадоволення діями послідовників і спрямовувати діяльність організації або на заохочення, або на критику її членів. Усі ці вимоги є необхідними для успіху лідера. При виборі методів похвали та критики необхідно враховувати потреби та діяльність членів команди.

4. Плануюча функція лідерства. Лідер повинен вибрати перспективу і засоби її реалізації. Особливістю планування лідерства є те, що воно враховує потреби послідовників; якщо формальна структура ігнорується, мета, яка не задовольняє потреби послідовників, не буде принята. Навички тайм-менеджменту та вміння сформулювати мету перед послідовниками є важливими для реалізації функції планування. Як у вітчизняній, так і в зарубіжній психології ролей лідерів які розглядають планування, по суті, не існує.

5. Впливаюча функція лідерства. Як внутрішня сутність послідовників, так і їх поведінка повинні змінитися в результаті зусиль лідера. Для цього необхідно володіти навичками вербального (зміна переконань, мовленнєві маніпуляції, раціональне аргументоване переконання) і невербального (жести навіювання і сили, особистий приклад) впливу. Дослідники, які вивчають лідерські ролі, як правило, не помічають функцію впливу. але вона враховується в роботах, які передбачають емоційне стимулювання та переконання.

6. Розвиваюча функція лідерства. Лідер не тільки ставить мету та працює над її досягненням, але й сприяє зростанню послідовників у процесі. Для виконання функції лідеру потрібні аналітичне мислення та фундаментальні

тренерські здібності. Загалом, лідер повинен мати широкі знання та реальний досвід.

7. Функція управління груповою динамікою. Лідер ініціює процес групової взаємодії, вибирає його хід і, якщо необхідно, доводить його до успішного завершення. Лідер впливає на емоційний стан колективу (управління емоційним станом організації слід розглядати як окрему підфункцію), може посилювати взаємодію учасників, спонукати до зовнішнього прояву прихованих конфліктів, що знижує рівень внутрішньогрупової агресії та прискорює проходження кризової стадії. Лідер повинен бути проактивним, калібрувати рівні групової активності та емоційний клімат, а також мати навички ведення ділових переговорів і вирішення конфліктів, щоб виконувати цю функцію.

8. Виконуюча функція лідерства. Сам лідер є частиною групової діяльності. Дуже важливо, щоб організаційна команда визнавала важливість роботи лідера. Виконуючи цю функцію, лідер демонструє особистий приклад, тому він повинен бути наділений високим рівнем умінь, знань і навичок для виконання діяльності.

9. Функція представлення організації. Функція передбачає, що лідер втілює цінності, ідеали та переконання групи. Саме це дозволяє займати лідерську позицію та відповідати ідеям своїх послідовників. Лідер також часто є представником організації у зовнішньому середовищі, відповідальним за її рішення. Лідер повинен мати калібрування, стійку увагу, ідентифікацію організаційних пріоритетів та здатність пристосуватися до групових цінностей, переконань та норм. Як зазначає Г. Мінцберг, в ідеалі лідер повинен бути найкращим представником організації та прямим відтворенням її ідеалу [58].

Таким чином, хоча зрозуміло, що лідери можуть делегувати функції окремим членам своєї організації, важливо залишити за собою право приймати рішення, щоб зберегти лідерство.

М. М. Логунова більш детально зупиняється на визначенні функцій лідерства в системі державного управління та розглядає адміністративну, конструктивну, організаційну, координаційну та інтегративну функції [24, с.72]. Враховуючи, що найбільш очевидна роль лідера – це головний координатор діяльності групи, адміністративна функція лідерства відображається в здатності керувати виконанням завдань.

Особливість цієї функції полягає не в самостійному виконанні діяльності, а в делегуванні її іншим членам колективу. Задоволення потреб більшості в команді або всієї групи є метою конструктивної функції лідера. Тим не менш, якщо вони не заважають інтересам інших. Цілком очевидно, що така ідеальна установка на практиці рідко може бути реалізована, особливо повністю, без винятку. Але, на думку Л.А.Пашко, виконання саме цієї функції є необхідною умовою лідерства, його успішності.

Розвиток персоналу та систем управління є складовою організаційної функції. Лідер встановлює структуру, гарантує умови для її функціонування, керує та контролює стосунки між членами команди, прагне до компромісу. Здатність управлінських структур спрямовувати та координувати свої дії є повторенням координаційної функції лідера. Лідер несе відповідальність за реалізацію прийнятих рішень і їх якісну реалізацію відповідно до прийнятої в організації системи цінностей.

Здатність об'єднати команду людей зі схожими цілями становить інтегративну функцію лідерства. Для того, щоб вести за собою інших, будувати з ними відносини і організувати управлінський вплив на основі цих відносин, лідер повинен бути освіченим. Відмінною рисою лідера є не амбіції, а природне право сильної, вольової, інтелектуальної особистості вести за собою інших.

Отже, в основі лідерства в організаціях державного управління лежить принцип ієрархії, який дозволяє побудувати вертикальну структуру лідерства з урахуванням професійної та емоційної складових лідерства в процесі виконання службових завдань. Професійна участь лідера в зборі даних і процесі прийняття рішень є вирішальним компонентом. На думку І. К. Адізеса, лідер має дві основні функції: підтримка внутрішньої цілісності організації та сприяння її адаптації до середовища. Це робиться з урахуванням того, як група самоорганізується як одиниця більшого суспільства. І. К. Адізес зазначає, що вирішальним критерієм у розвитку функцій лідерства є часовий аспект.

У короткостроковій перспективі лідер реалізує функцію виробництва результату, що дозволяє організаціям задовольняти потреби людей, заради яких вони існують. Паралельно використовуються адміністративні функції, реалізація яких дозволяє підтримувати порядок групових процесів. Якщо говорити про довгострокову перспективу, то лідер використовує функцію підприємництва, що

дозволяє йому обирати курс розвитку організації, передбачаючи можливі зміни та роблячи певний вибір. Створення середовища та набору цінностей, які змушують колектив організації діяти як єдине ціле, є ще одним довгостроковим обов'язком лідера.

Л. К. Глиненко та Є. В. Лужко також підкреслюють, що лідерські ролі в багатьох концепціях є відтворенням лідерських функцій [13]. Для більш ефективної організації лідерських функцій у системі державної служби можна узагальнити теоретичні джерела та конкретизувати низку класифікацій завдань, які повинен виконувати лідер.

1. Формальне та неформальне лідерство. Формальний лідер завжди користується тими повноваженнями, які йому надані. Лідер може справляти реальний вплив на колектив, якщо його професійні здібності відповідають займаній посаді і підкріплені сильними моральними принципами. Завдяки своїм професійним і міжособистісним навичкам неформальний лідер має силу переконувати інших членів групи.

2. Конструктивне і деструктивне лідерство. В основу класифікації покладено суб'єктивну зовнішню оцінку діяльності лідера. Дії визначаються лише щодо мети організації: якщо лідер сприяє досягненню мети, його дії є конструктивними; якщо він працює проти них, вони – деструктивні (Деструктивна поведінка формального лідера може включати поведінку, яка не має на меті завдати шкоди, але через необдуманість, нечутливість або брак компетентності має деструктивний вплив на підлеглих та/або організацію). Лише тоді, коли ми вважаємо, що функції лідерства відповідають цілям організації, ця стратегія є прийнятною.

3. Первинне і вторинне лідерство. У концепції Е. Берна первинне лідерство характеризує засновника або члена організації, який змінює її конституцію, правила та норми. Вторинне лідерство дублює шлях, визначений основним лідером. Відповідно, лідер-послідовник або стає первинним лідером, або втрачає лідерство. Тому визначення цих категорій має сенс лише тоді, коли погляди лідера-послідовника збігаються з поглядами основного лідера і коли вони не знаходяться в одному соціальному середовищі (інакше первинний лідер стає одиночним лідером, а лідер-послідовник у цьому сценарії стає невибагливий).

4. Універсальне та ситуативне лідерство. Досить часто індивід піднімається на посаду лідера під впливом певних обставин, що дає їм шанс скинути універсального лідера. Однак цей метод також ігнорує функціональні характеристики, а прояв ситуаційного лідерства залежить від чіткого виконання конкретних функцій (наприклад, у кризовій ситуації може знадобитися фахівець з відносно специфічними знаннями, яких немає в універсального лідера. Таким чином, роль експерта залишається за кожним із лідерів, лише ситуаційний має більш конкретне наповнення цієї функції).

Сутність вищевикладеного зводиться до того, що розуміння функцій лідерства в організаціях системи державної служби дозволяє зрозуміти ефективність організації процесів лідерства.

Організаційні ієрархічні та функціональні позиції служать основою для класифікацій, які відтворюють не ознаки, а скоріше ступінь і межі виконання функцій лідерства. Охарактеризовані моделі не вичерпує всього різноманіття функцій лідерства в організаціях системи державного управління. Проте їх практичне застосування дає змогу проаналізувати діяльність лідера-управлінця та ефективність виконання ним своїх обов'язків, відкриваючи перспективу для подальших наукових досліджень.

## **2.2. Лідерство в контексті зарубіжних моделей публічного управління**

На розвиток нового стилю лідерства в державному управлінні в усьому світі впливають такі риси лідерства, як здатність до самоосвіти, делегування повноважень, транспарантна (прозорість, відкритість та активізація) та трансформаційна співпраця.

Державні службовці в Королівстві Нідерландів повинні брати участь у постійному навчанні, зокрема у сфері електронної демократії. Не можна заперечувати, що інформаційно-комунікаційні технології, створюючи нові можливості для модернізації, а також більшу прозорість дій керівництва та влади сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства.

У цьому контексті велика увага приділяється безперервній освіті, у якій розрізняють довгострокові програми, на кар'єру, і короткострокове навчання для конкретних завдань або робіт.



У чому спостерігається зв'язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами щодо підготовки публічних службовців [57].

Необхідно підкреслити ще одну особливість голландської системи політичного управління, яка впливає на розвиток лідерства, охарактеризувавши її як взаємодію між політиками та чиновниками. Так, політики з досвідом державного управління, як правило, обіймають різні рівні адміністративних посад після закінчення своєї політичної кар'єри. Саме такий досвід дає посадовцям можливість зрозуміти один одного, сприяє ефективній взаємодії та формуванню лідерської команди в управлінні. Вочевидь, що принцип публічності відкриває особистість лідера, супроводжуючись набуттям (зміною) уявлень щодо його професійності, цінностей, реалізації як управлінця тощо, що може визначати або не визначати лідера як особистість, яку слід наслідувати.

У Німеччині для підвищення кваліфікації державних службовців працює мережа навчальних закладів. Чільне місце в ній займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Загальна цілеспрямованість навчання, яка вимагає не стільки передачі знань, скільки допомоги співробітникам у розвитку певних способів мислення та дій, ось що робить цей процес унікальним.

Пріоритетними методами інтерактивного навчання є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», спрямованих на індивідуальний або колективний пошук вирішення різноманітних проблем, які виникають або можуть виникати під час професійної діяльності. Державні службовці набувають звичку вдосконалювати свої здібності в процесі самонавчання проблемно пошуковим методом.

У Федеральній академії державного управління Німеччини можна пройти підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу, а саме управлінців-лідерів. Розробити методичний інструментарій для підтримки самоосвітньої діяльності лідера протягом усієї його кар'єри можна завдяки наявності широкого спектру навчальних програм і тематичних планів для самостійного навчання. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, що робить їх гнучкими.

Існує можливість створювати різноманітні навчальні курси та програми для задоволення соціальних потреб конкретних громад та регіонів. Зміст навчальних програм інформує службовця щодо наявності нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи його до оволодіння ними [17].

За останні десятиліття в Польщі склалася досконала система підготовки державних службовців. Концепція нового публічного управління акцентує увагу на етичних аспектах управління, на професіоналізмі і ефективності управлінських кадрів, на їх гнучкості в процесі спілкування з клієнтами, на умінні вести переговори з громадськістю, тобто на комунікативних уміннях, на здатності орієнтуватися на результат, володіти управлінською культурою, уміти вчитися новому, виробляти в собі сучасні адміністративні компетентності, такі як креативність, здатність сприймати та продукувати нові ідеї, уміти розв'язувати конфлікти та інші питання.

Все це потребувало відповідних управлінських кадрів, позитивних лідерів, які, за словами В. Гошовської, «володіють системою гуманних внутрішніх цінностей і не дозволяють іншим маніпулювати ними, могли б побудувати на їх основі ефективну та дієву систему взаємозацікавлених міжособистісних стосунків в управлінській діяльності, спрямовану на щоденне обслуговування громади та її жителів, країни та держави» [14, с. 9].

Відповідно, перед управлінцями постала ціла низка нових завдань: знайти себе в ролі лідера, здатного здійснювати ефективний вплив на людей, вести за собою працівників, жителів міста чи села. Адже, на думку польського дослідника В. Витронжека, «мер, бурмістр, староста мають бути не лише лідером в управлінні, а й серед тих, хто його обирав чи виступав проти нього» [63].

Однак багато управлінців зіткнулися з дилемою: з одного боку, у них є бажання залишатися на керівних посадах і професійно розвиватися, а з іншого – нові вимоги показують, що не всі керівники можуть добре справлятися з цими завданнями. Показовими є проведені дослідження польських дослідників Б. Куца і М. Мочидловської, за результатами яких майже 30% опитаних керівників-управлінців є не готовими до виконання своїх професійних обов'язків в якості лідерів. У багатьох випадках тягар відповідальності та нервові перенапруження виявлялися для них непосильними.

До того ж додаються заздрість і незадоволення людей, які були до недавнього часу їх колегами, а тепер стали підлеглими. Майже половина керівників визнали, що їхній професійний успіх вимагає забагато жертв і самопожертв, які не співвідносяться з тією радістю чи моральним задоволенням, на яке вони розраховували, обіймаючи нову посаду [52, с. 22].

Крім того, існує таке явище, як професійне вигорання, яке дослідники визначають як негативну реакцію індивіда на стрес, перенесений під час професійної діяльності, що включає психофізіологічний і поведінковий компоненти. Зазвичай це призводить до емоційного виснаження, деперсоналізації. Це ускладнює, а деколи і унеможлиблює утримання або досягнення позиції лідера, здатності керівника мотивувати і вести за собою членів свого колективу.

Щоб відповісти на ці та інші запитання та створити теоретичну базу для реалізації принципів нової концепції державного управління на практиці та, зокрема, визначити, ким має бути особа, відповідальна за державні послуги в цьому процесі, польські вчені звернулися до пошуку відповідної моделі.

Таким чином, Себастьян Карвала представляє своє комплексне та нюансоване тлумачення характеристики лідера у світі сучасних викликів. Дослідник вважає, що керівник – лідер публічної служби повинен володіти необхідними компетенціями, які він поділяє на особистісні та соціальні.

До особистих С. Карвала відносить:

- високий рівень знання самого себе (слабкі та сильні сторони власного характеру) і оточення;
- уміння управляти собою (самоконтроль, саморегуляція, самоспостереження, самопрезентація);
- розвинена мотивація (прагнення до самовдосконалення) а також інтуїція;
- уміння критично і стратегічно мислити; великий ентузіазм і детермінація;
- уміння жити згідно встановлених життєвих принципів;
- активність, пов'язана з цікавістю до світу.

Серед соціальних компетенцій автор виділяє високу соціальну сензитивність (здатність слухати, співчувати, визначати потреби, цілі та очікування підлеглих, виявляти толерантність);

здатність продукувати ідеї і ділитися ними; уміння впливати на інших людей (мотивація, залучення і натхнення);

орієнтація на співпрацю (уміння ділитися владою і знаннями, підтримка інших); добре розвинені організаторські здібності (уміння формувати та інтегрувати колектив) [50, с. 62].

Однією з ключових рис лідера, на думку деяких вчених, є здатність до ефективної комунікації. Комунікація має фундаментальне значення для досягнення й реалізації цілей. Вважається, що керівник не може стати справжнім лідером, якщо не буде ефективно комунікувати з людьми. Добра комунікація надихає (інспірує) людей, створює емоціональний і безпосередній зв'язок з ними, що сприяє кращому взаєморозумінню і досягненню поставлених цілей.

А в подальшому дослідженні ми можемо виявити, що існує десять керівних принципів державної служби Сінгапуру. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи й практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно та ретельно застосовується й підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною та всебічними інструкціями.

Починаючи з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів у ранньому віці, спостерігає й заохочує їх упродовж навчання. Потім перспективні студенти зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують приєднатися до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на державну службу. Ще з першого покоління лідерів основою ефективної держави тут слугувала саме меритократія (принцип управління, відповідно до якого керівні посади повинні обіймати найбільш здібні люди незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно талановитих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції). До речі, Національне агентство України з питань державної служби також пропонувало останніми роками використовувати цей принцип для забезпечення ефективності реформування сфери державного управління, а також

розвитку лідерського потенціалу керівників.

Ефективність керівництва цієї країни є результатом суворої дисципліни, напористості та старанності лідерів-управлінців, низького рівня корупції, залучення найбільш здібних і талановитих кандидатів, постійного прагнення до досконалості. Керівників у Сінгапурі можна охарактеризувати як чесних, компетентних та ефективних лідерів.

Країни ОЕСР інвестують у підготовку кваліфікованих державних службовців-лідерів, адже саме вони можуть ефективно реалізовувати державну політику та надання послуг, які покращують якість життя та добробут громадян. Численні дослідження показали позитивний вплив ефективного лідерства в громадських організаціях на досягнення результатів, залученість працівників та їх здатність пропонувати нові рішення. Лідери відіграють вирішальну роль у період турбулентності, невизначеності та криз, які зараз присутні в усіх країнах світу. Враховуючи данні з нещодавнього дослідження ОЕСР (2020), ми можемо описати виявлені 4 лідерські компетенції, які необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [55].

Ціннісне лідерство. Здатність прийняття рішення, що створюють цінність для суспільства є визначальною рисою для лідерів публічних організацій. Це можливо завдяки впровадженню самими лідерами вищих стандартів прозорості, підзвітності, чесності та етичної поведінки. Здатність знайти баланс між протилежними цінностями, зокрема політичною ідеологією та прийняттям рішень на основі об'єктивних доказів, бюрократією та демократією, стійкістю та інноваціями, підзвітністю та ризиком, залишається серйозною проблемою. Визначення правильної стратегії для зменшення ціннісних конфліктів і вибір найефективнішого підходу в даній ситуації є критичним для лідерів.

Відкрита інклюзія. Сприяння розмаїттю та створення відкритого, доброзичливого середовища на робочому місці допомагають у створенні високоякісних продуктів і послуг, і є ключовими складовими для розвитку інновацій. Але різноманітність може призвести до конфлікту. Тому лідери повинні не тільки будувати інклюзивні організації, але й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Організаційне управління. Робота лідерів державного сектору полягає в тому, щоб перетворювати політичні цілі на реалістичні та відчутні результати. Лідери використовують різні інструменти впливу, включаючи комунікацію, винагороди, санкції, розподіл ресурсів і розвиток організаційних навичок. Лідери повинні оточувати себе людьми, які доповнюють їхні навички та здібності та яким вони можуть делегувати повноваження. Наступним кроком організації є розвиток довірчих відносин і взаєморозуміння. Такий підхід дозволяє створити організацію, в якій співробітники мотивовані колективним досягненням цілей і мають достатню автономію для їх виконання.

Мережева співпраця. Розробка та реалізація політики вимагає співпраці між чисельними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також участі офіційних осіб з приватного та державного секторів. Як правило, розробка та реалізація політики впливає на численних стейкхолдерів. Завдання лідера державного сектору полягає у виявленні та взаємодії з групами, на які впливають розроблені рішення. Лідер встановлює мережеві відносини в трьох

напрямах: «вниз» уздовж організаційної структури, «вгору» з іншими органами, які ієрархічно вище, і «назовні» по вертикалі за межами своїх організацій.

Що ж стосується України, то в нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма спрямована на розвиток лідерських навичок, таких як ефективне спілкування, управління людськими ресурсами, аналітичне мислення та орієнтація на результат. В усіх регіонах України є приклади відповідних програм і дій, які впроваджуються для розвитку лідерства на державних службах та в органах місцевого самоврядування. Відповідно, Чернігівська – навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки й залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, Закарпатська – Школа молодих лідерів, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства [22]. Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалену Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474,

Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22 липня 2016 року № 448 та інші нормативно-правові акти, що регулюють встановлення вимог до компетентності лідерів-керівників державних служб.

Проте на законодавчому рівні сьогодні чітко визначено як окремий термін лише термін «професійна компетентність», який описується як здатність учасників професійного навчання застосовувати свої спеціальні знання, уміння та навички в межах визначених органом повноважень. А також підтвердження моральних і професійних якостей, необхідних для належного виконання покладених на нього завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [2].

Протягом 2020–2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, серед яких – постанови Кабінету Міністрів України:

«Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 16 грудня 2020 року № 1265;

«Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» від 28 грудня 2020 року № 1343;

Розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 13 травня 2020 року № 536;

«Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» від 21 жовтня 2020 року № 131р; «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік» від 28 грудня 2020 року № 1646-р; Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного

розвитку)» від 26 жовтня 2020 року № 201-20 тощо.

Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 визначено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» [1]. Указаним документом передбачено наявність таких компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних. Лідерство, таким чином, визначається не лише як частина профілю компетенції для посад категорій «А» та «В», а й як стратегічний елемент, який заповнює перші позиції. Однак слід зазначити, що вимоги та їх складові, описані у вищезазначеному документі, загалом є складовими терміна «лідерство», а також властивостями, притаманними саме компетентності лідерства. З огляду на це вважаємо за доцільне створити та затвердити на державному рівні профілі лідерських компетентностей для керівників сфери державного управління. Ці профілі будуть створені відповідно до головних пріоритетів реформування державного управління та кращих практик з усього світу.

Підсумовуючи, можемо додати, що єдиної міжнародної системи компетенцій лідерства та державної служби не існує. Однак визначення лідерських компетенцій ОЕСР має лише рекомендаційний характер, а в Україні, згідно із законом, «лідерство» є лише одним із основних критеріїв компетентності лідера-управлінця. Це доводить нас до того, що на сьогоднішній день кожна країна самостійно визначає, якими компетенціями мають володіти їх державні службовці, у тому числі лідерські компетенції, які відіграють в ефективному і результативному виконанні покладених державою функцій і завдань, оскільки профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості й потреби.

### **2.3. Роль лідерства у формуванні та розвитку організаційної культури в публічному управлінні**

Організаційна поведінка, психологія, соціологія та теорія управління – все це сприяє розвитку ідеї організаційної культури. Відмінності ґрунтуються на тому, як розуміється культура ( в обмеженому чи широкому сенсі); єдиного визначення поняття «організаційна культура» поки що не розроблено.



Включаючи в себе всі її окремі компоненти, етику, організаційну поведінку, культуру управління тощо, організаційна культура є галуззю знань, яка повинна займати належне місце серед сучасних наук про управління.

Враховуючи виклик нашого часу та зміни в державному управлінні, формування організаційної культури як галузі знань потребує обґрунтованої інституційної підготовки на основі вже опублікованих наукових досліджень. Ця необхідність обумовлюється соціально-економічними процесами розвитку сучасного суспільства, які фактично виступають як результат інституційно (суб'єктивно) зумовлених соціально-економічних трансформацій, що виникають не де-небудь, а в головах людей, як віддзеркалення суспільних відносин між ними, державами і народами з їхньою культурою, звичкою, релігією та мораллю, тобто зміни, викликані впливом інформації на свідомість людей [25, с. 40].

Більшість дослідників сходяться на думці, що існують дві широко визнані концепції організаційної культури, які є основою для її дослідження [16]:

1. Раціонально-прагматична, яка розглядає організаційну культуру як атрибут організації (тобто мінливий елемент);
2. Феноменологічна, у якій організаційна культура розглядається як саме ядро організації (а не просто характеристика чи атрибут).

Прихильники раціонально-прагматичного підходу (Е.Шейн, І.Ансофф, Т.Петер, Р.Уоттермен) розглядають організаційну культуру як характеристику компанії, розуміючи під нею різні речі, такі як цінності та норми, особливі характеристики, а також як частину організаційного потенціалу. Організаційною культурою, на думку прихильників цієї концепції, можна безпосередньо керувати, виправляти її, коли вона не функціонує належним чином, і лідер відіграє вирішальну роль у всьому цьому. Формування культури пов'язується переважно із процесами, що відбуваються усередині організації [32].

Прихильники феноменологічного підходу вважають, що пряме керування організаційною культурою неможливо. Так, О. Роден зазначає, що культура не піддається довільним маніпуляціям з боку керівництва, а навпаки, визначає стиль і характер лідерства. Процес зміни організаційної культури є тривалим, завжди має непрямий ефект і потребує ретельного розгляду історії та характеристик організації з боку керівництва.

У результаті прихильники феноменологічного підходу вважають, що

норми людської поведінки створюються групою в цілому і утворюють єдину соціальну реальність. Соціальна реальність регулюється правилами поведінки, які є результатом дій членів організації та інтерпретуються з певним значенням при кожному окремому рішенні. При такому підході особистість є носієм ідей, символів, мови, ідеології, тобто творцем цінностей, а сама організаційна культура виступає центром самоспрямованого потенціалу.

Ми можемо зробити висновок про те, що не існує суттєвих відмінностей між підходами, врахованими на основі порівняльного аналізу методів, що використовуються зараз для вивчення організаційної культури. Це скоріше вектори, які визначають область дослідження організаційної культури та взаємно доповнюють один одного. Крім того, організаційну культуру, яка є одним із ключових елементів, що впливають на те, як працює організація та як поведуться її члени, можна розглядати і як результат цього функціонування, і як основу формування організації. Згідно класифікації дослідника Смірсіч Л. [60] за змістом поняття слід виділити три підходи до вивчення організаційної культури: як самостійний компонент, привнесений в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як сутність організації.

Перший підхід відображає набір точок зору на організаційну культуру як набір цінностей, які соціальна взаємодія та суспільство формують у людину. Другий підхід базується на уявленні про те, що організація створює власну культуру, яка відображається в звичаях, принципах і настановах, які визнають усі співробітники. Третій підхід ілюструє уявлення про те, що організаційна культура є фундаментальною природою організації, на якій побудована система переконань і цінностей.

Вплив лідерів, які не тільки обирають основну місію організації та середовище, в якому вона працюватиме, але також обирають потенційних членів групи та формують характер їхніх реакцій, спрямованих на виживання та інтеграцію, є найбільш значущим із усіх цих джерел під час формування та розвитку організаційної культури. Керівник також повинен бути сильним лідером, який добре знає як стратегічні цілі організації, так і особисті цілі кожного з її членів. Підтримка співробітниками необхідної організаційної культури забезпечується з урахуванням їх особистих цілей. Злиття ролей керівника та лідера, на нашу думку, є найбільш помітним результатом генезису організаційної

культури в публічному управлінні на даному етапі еволюції.

Завдання налагодження позитивної співпраці між офіційними керівниками з одного боку, і лідерами робочих груп та трудових колективів – з іншого боку було головним питанням управління на попередніх етапах. Однак сьогодні успішні управлінці все частіше поєднують свої ролі керівників і лідерів. Оскільки реальне та ефективне управління організацією забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом особистості керівника та лідерськими здібностями, поняття керівництва поступово поступається місцем поняттю лідерства. У результаті здатність лідера ефективно формувати та розвивати сучасну організаційну культуру стає аксіомою. Не випадково Е. Шейн розглядає лідерство у своїй праці як управлінський вплив, досягнутий через зразкові особисті якості [59,с.16].

Незважаючи на велику кількість досліджень, визначення поняття «лідерство» залишається неоднозначним. Це пов'язано зі здатністю лідера впливати на організаційну культуру, а також переконувати індивіда або групу людей працювати для досягнення власних цілей, а також цілей організації, використовуючи певні особистісні якості. Для цього вкрай важливо, щоб лідерство було пов'язане з управлінням чи адмініструванням, мало формальний та організаційний характер і займало владну позицію. Крім того, лідерство ще має неформальну, організуючу якість, яка базується виключно на авторитеті особи чи групи осіб, а не на санкціонуванні посади.

На жаль, деякі керівники мають тенденцію бути хаотичними та неорганізованими, а також не зосередженими на досягненні організаційних цілей. Як правило, у цій ситуації особисті цілі мають пріоритет над тими, що сприяють розвитку організації та її організаційної культури. Той факт, що останні випадки лідерства не є разовими в державному управлінні, ще більше актуалізує лідерський елемент його організаційної культури.

Будь-яка організація зазнає постійних змін, щоб краще адаптуватися до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. З огляду на потрясіння та невизначеність сучасного світу, необхідно змінити політику, практику та організаційні структури, а також забезпечити мотивацію кожного працівника та групи до продуктивної роботи.

Ці зміни передбачають просування організації до визначеного і бажаного стану у майбутньому. Всі кадрові технології, які використовує керівництво цієї організації для своїх співробітників, змінюються в результаті формування і розвитку параметрів організаційної культури і додавання до них нового, якісного контенту. Крім того, здатність лідерів керувати роботою та людьми, розвивати стосунки з командою та всередині команди, постійно навчати та вчитися стає ключовим стратегічним елементом.

Очевидно, що ці організаційні зміни передбачають розробку відповідних формальних та неформальних правил та норм поведінки, враховуючи внесок кожного працівника на основі його незалежності та зростання когнітивних практик, а також на основі змін традиційних групових інтересів у бік партнерства та толерантності. Однак, навіть визнані в організації лідери і керівники часто створюють і формують організаційну культуру упереджено та суб'єктивно. Вони розподіляють завдання групам, виходячи з ідеологічного (ціннісного) аспекту організаційної культури, залишаючи без змін системи винагород, контролю, обліку, інформаційного забезпечення, професійного та службового зростання тощо.

Сучасність, загалом, змушує керівників-лідерів змінювати свої підходи до успішного управління організацією та її культурою. Настав час, щоб лідерство стало фактором на всіх організаційних рівнях, включаючи вище керівництво, лінійне керівництво та лідерів-активістів, обраних з числа рядових працівників. Лише таким чином можна створити надійну систему управління зі зворотним зв'язком. Через це лідер має вирішальне значення для розвитку організаційної культури, і його відсутність може призвести до «культури безвладдя», в якій використання влади більше не є необхідним.

Без вивчення теорії лідерства Шейна дослідження ролі лідерства у створенні та розвитку організаційної культури буде неможливим. На його думку, унікальна функція лідера полягає в тому, щоб надавати конкретні відповіді на запити щодо внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності організації. Лідери, однак, заохочують співробітників до певних дій, які дозволяють їм перевірити власні теорії для вирішення організаційних питань і розробити надійну внутрішню систему управління, а не привчають їх до певної моделі сприйняття і мислення.

Е. Шейн зазначає, що роль лідерів у формуванні та розвитку організаційної культури різна на різних етапах організаційного життя. Ранні етапи організації унеможливають різноманітні неоднозначні та суперечливі позиції завдяки чіткій стратегічній політиці лідера-засновника. У міру подальшого розвитку організації її фундаментальні переконання можуть суттєво змінитися, що вплине на організаційну культуру.

Вчений також виявив шість ефективних основних механізмів, які лідери використовують, щоб щоденно втілювати власні уявлення про місію та культуру організації на практиці.

1. Все, на що лідери звертають увагу, оцінюють і контролюють, становить основні механізми впровадження культурних основ організації на практиці. Структура організації та система управління служать допоміжними структурами для формулювання та забезпечення безпеки цих основ.

2. Другий механізм стосується того, як лідер діє в тяжких обставинах і під час організаційної кризи. У той же час вихід з кризи, запропонований ним або проактивними співробітниками, призводить до створення нових норм, цінностей, робочих процедур і фундаментальних концепцій. Через підвищену емоційну напругу, яка характеризує ці часи, кризи є особливо важливими у формування та поширенні культури. Це дозволяє підвищити рівень навчання. Тривога є наслідком криз, і її зниження може бути сильним стимулом для вивчення нового. Кризи, що стосуються основних аспектів виживання організації, дають нам найкращу можливість виявити глибоко вкорінені переконання її лідерів, і, як наслідок, це типові обставини, за яких ці переконання служать основою для колективного навчання, або як організація бачить їх [59, с. 207]. В результаті цих знань створюються організаційні системи та процедури.

3. Третій метод впровадження культурних основ організації на практиці включає об'єктивні стандарти розподілу обмежених ресурсів, насамперед при підготовці бюджету організації, а також відображає думки та ідеї лідера. Як продемонстрував Шейн, уявлення лідерів про сферу компетенції організації, прийнятний рівень фінансової самодостатності організації мали значний вплив на прийняття ними рішень щодо цілей, методів їх досягнення, та специфіки процесів управління [59, с. 209]. При цьому організаційні практики та ритуали відіграють роль резервного способу забезпечення принципів культури.

4. Четвертий механізм включає інструктивне рольове моделювання, наставництво та навчання. Засновники організації та нові лідери, як правило, розуміють важливість особистої поведінки в передачі ідей та цінностей іншим членам групи, особливо тим, хто щойно приєднався [59, с. 210]. При цьому слід наголосити, що планові заходи щодо входження в колектив нових співробітників значно поступаються неформальним формам спілкування з ними, довільним видам наставництва тощо. Планування фізичного простору організації та умови роботи команди є двома факторами, які підтримують цей метод впровадження культурних основ організації на практиці.

5. П'ятий механізм формування організаційної культури передбачає використання об'єктивних стандартів для визначення статусу працівника та рівня винагороди. Засновники та лідери повинні розробити відповідну систему підтримки, просування та статусу, якщо вони хочуть донести особисті цінності та ідеї до своїх послідовників. Прийнята організацією система заохочення може служити для посилення повідомлень, які створюються щоденними діями лідера протягом тривалого часу. Суперечливі повідомлення з різних рівнів можуть призвести до надто конфліктної організації з туманною культурою або взагалі без неї [59, с. 211].

6. Останній механізм впровадження культурних основ організації включає в себе об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні, переміщенні та звільненні співробітників організації. Звичайно, процес відбору нових членів організації є найефективнішим засобом поширення культурних ідей. Це тому, що лідери та керівники організацій зазвичай звертають особливу увагу на кандидатів, які відповідають стилю поведінки, ідеям і цінностям їхніх співробітників. Ефект від вибору співробітника визначається всередині організації відповідною тактикою координації, спрямованої на насадження організаційних і культурних ідей. Подальша інтеграція цих ідей реалізується через професійний ріст, кар'єрний ріст, переїзди та навіть звільнення співробітників. Офіційно визнані організаційні філософії, цінності та ідеї служать вторинним механізмом для впровадження культурних основ організації.

Е. Шейн також підкреслював, що з розвитком організації вторинні механізми формування і розвитку організаційної культури перетворюються у первинні механізми і забезпечують організаційну стабільність. Він вважав, що чим найбільш важливу роль у роботі організації будуть відігравати структури, процедури та ритуали, тим в більшій мірі вони ставатимуть своєрідними фільтрами або наборами критеріїв при виборі нових лідерів. Як наслідок, в добре розвинутих організаціях нові лідери мають набагато меншу ймовірність змінити організаційну культуру [59, с. 219]. Але якщо лідер здатний змінити корпоративну культуру, використовуючи кожен із зазначених вище методів, його одразу визнають лідером вищого рівня.

Отже, основний вплив на формування організаційної культури здійснюють не тільки організаційні лідери, а й зовнішнє середовище організації, включаючи загальнолюдські та національні традиції та цінності. Подальші дослідження цієї теми потребують поглиблення технічних аспектів впровадження лідерських елементів організаційної культури в публічне управління.

#### Висновки до другого розділу

1. Визначено функції лідерства та їх реалізація в сучасній політичній практиці України. Найбільш загальними з них є інформаційні, когнітивні, мотиваційні, афективні та координаційні функції. Також можемо виділити дві основні функції лідера: підтримка внутрішньої цілісності організації та сприяння її адаптації до середовища.

2. Проаналізовано вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. Було виявлено, що без вивчення теорії лідерства Шейна, дослідження ролі лідерства у створенні і розвитку організаційної культури буде неможливим. Він зазначає, що унікальна функція лідера полягає в тому, щоб надавати конкретні відповіді на запити щодо внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності організації, а також виділив шість ефективних основних механізмів, які використовують лідери.

3. Розглянуто лідерство в контексті зарубіжних моделей публічного управління. Однією з універсальних тенденцій у багатьох країнах є посилення уваги до питання розвитку лідерів, а також сприянню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається з точки зору кращої уваги до суспільних інтересів, здатності краще їх представляти та

здатності діяти відповідно до національних інтересів. Перш за все, ключовою особливістю, яка лежить в основі цієї діяльності і є спільною для багатьох країн, це використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі.



## **РОЗДІЛ 3**

# **ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **3.1 Професіоналізм і відповідальність як умова формування інноваційного лідерства**

Як інституційний сектор економіки, малий та середній бізнес вже давно є основним джерелом доходу, як з точки зору чисельності, так і з точки зору обсягів виробництва у провідних країнах світу. Вони забезпечують гнучкість і стійкість економічної системи та наближають її до потреб конкретних споживачів, а також відіграють важливу соціальну роль, забезпечуючи робочі місця та джерела доходу для багатьох громадян.

Природа лідерства сама по собі досить складна і не піддається остаточному поясненню. Але здебільшого лідерство визначається як управлінські відносини між лідером і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади, спрямовані на мотивацію людей для досягнення спільної мети.

Оскільки сучасне інформаційне суспільство кардинально відрізняється від попереднього індустріального суспільства, то саме у ставленні до інноваційного процесу в основі його розвитку лежить формування інноваційного середовища. З цим пов'язана вся інфраструктура суспільства – економіка, система управління, культура, освіта тощо.

Ось чому надзвичайно важливо запровадити концепцію інноваційного лідерства в управлінні у сфері малого та середнього бізнесу, де технології та процеси змінюються дуже швидко.

Під інноваційним лідерством в сфері малого та середнього бізнесу прийнято розуміти процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, що супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізацією вищих інноваційних потреб, досягнень, креативності, самореалізації.

Важливим і необхідним є формування та впровадження комплексної вітчизняної концепції інноваційного лідерства, для чого необхідно проаналізувати зарубіжний досвід застосування цієї концепції: метод до розвитку державних кадрових служб, з'ясувати сутнісні ознаки інноваційного лідерства, окресливши його місце та роль у процесі управління.

Таким чином, інноваційне лідерство – це філософія та підхід, який поєднує різні стилі лідерства, щоб впливати на послідовників, допомагаючи їм розвивати творчі ідеї, продукти та послуги. Ключова роль у практиці інноваційного лідерства належить інноваційному лідеру.

Лідери інновацій активно співпрацюють зі співробітниками та підтримують високий рівень командної роботи, створюючи можливості для обміну інноваціями. Після того, як інновація поділиться, співробітників слід заохочувати прийняти її, якщо вона корисна. Потім співробітники можуть підтримати своїх лідерів інновацій, надавши початкову підтримку інноваціям і поширюючи інновації через соціальні системи організації.

Інноваційні лідери також несуть особисту відповідальність і лояльність до проектів, які потребують інновацій. Тому інноваційні лідери повинні впроваджувати культуру довіри та будувати відносини, засновані на довірі. Вони повинні проявляти ініціативу, ставити амбітні цілі та пов'язувати ці цілі з потребами клієнтів, відділів і організації.

Таким чином, профіль інноваційного лідера складається з того, що він:

1. формує майбутнє та відповідає на стратегічне питання – куди ми йдемо;
2. пояснює іншим напрям та стратегії, що пов'язані з загальними цілями та політиками уряду;
3. вираховує, які саме державні інститути чи структури мають бути успішними;
4. прагматично перевіряє ідеї на наявність існуючих ресурсів (бюджет, людські ресурси, інші можливості);
5. створює інновації;
6. надихає інших рухатись з теперішнього у майбутнє.

Системно, інноваційний лідер, по-перше:

7. імплементує теорію в практику (Як ми переконаємось, що дійдемо туди, куди йдемо?);
8. переводить стратегію в дію і розставляє системи на свої місця, показуючи приклад іншим;
9. знає, які ключові рішення прийняти і кому делегувати;
10. просуває ефективну командну роботу;
11. дотримується своїх обіцянок стейкхолдерам.

По-друге, інноваційний лідер:

1. залучає сьогоднішні таланти (Хто йде з нами в цю подорож?);
2. залучає, підтримує та надихає таланти показувати результати;
3. визначає, які навички потрібні;
4. залучає таланти до організації та інтенсивної комунікації з іншими;
5. переконується, що члени команди працюють відповідно до своїх сильних сторін.

По-третє, інноваційний лідер:

1. будує наступне покоління (Хто залишиться і підтримує державну службу в наступному поколінні?);
2. переконується, що публічний сектор має довгострокові компетенції необхідні для майбутнього стратегічного успіху;
3. встановлює правила, які демонструють дотримання обіцянки побудувати наступне покоління талантів у публічному секторі;
4. допомагає майбутнім лідерам бути успішними;
5. розробляє робочий план, сфокусований на майбутніх талантах;
6. допомагає членам команди побачити їхню майбутню кар'єру в публічному секторі.

Отже, інноваційний лідер:

1. інвестує в себе – персональна ефективність;
2. не обмежується лише тим, що він знає або що він робить.

Ключовими джерелами інновацій є: дослідження та розробки, системні інновації, управління знаннями, інтеграція, нові стратегії та нові бізнес-моделі.

Сучасний світ характеризується орієнтацією на знання, зміни та глобалізацію. Він швидкий і непередбачуваний, керується інноваційними людьми, компаніями, містами та країнами, які прагнуть до інновацій, навіть коли ресурсів і навичок бракує.

Інновації прогресують, коли інституції надають можливість лідерам інновацій навчатися та розвивати свої здібності та креативність. Водночас, щоб зрозуміти, що таке інноваційне лідерство, необхідно зрозуміти саму концепцію інновацій. Хоча тут, безперечно, є певні суперечки, ця концепція, мабуть, є останньою ідеєю життєздатного продукту, який уже втілено в життя.

Професіоналізм і відповідальність є ключовими умовами для формування інноваційного лідерства в сфері малого та середнього бізнесу. Інновації є важливим фактором успіху для будь-якого бізнесу, особливо в умовах швидко змінюючогося ринку та технологічного прогресу.

Професіоналізм – це високий рівень знань, навичок та досвіду в певній сфері діяльності, який дозволяє досягати високих результатів і досягати мети з мінімальними затратами часу і ресурсів. В сфері малого та середнього бізнесу професіоналізм означає знання технологій виробництва, управління бізнесом, маркетингу, фінансів та інших аспектів підприємницької діяльності.

Відповідальність – це здатність вимірювати та виявляти наслідки певного вчинку, здійсненого при повній свідомості та свободі. Тобто відповідальність – це здатність визначати, якими будуть наслідки дії. Наприклад, на кого це вплине або яку матеріальну шкоду може спричинити [7].

Більшість малих та середніх підприємств по всьому світу витрачають величезні суми грошей на різноманітні лідерські курси та тренінги для своїх співробітників. У цій сфері сформувалися групи спеціалістів, що проявляється у величезній кількості теоретичного матеріалу та практичних тренінгів, які є доступними. Люди можуть вивчити техніки і методи комунікації та розвинути реальні лідерські навички. Іншими словами, вони можуть опанувати все, що пропонують курси, тренінги та інші заходи. Однак, на жаль, вони не вчать відповідальності та професіоналізму. Ці якості – не навички, а особистісні характеристики, які залежать від людини.

Ведення бізнесу вимагає більше, ніж традиційних елементів. Планування, організація роботи, керування та контроль – це також вимагає таланту від керівників, організаторів бізнес-процесів. У цьому сенсі лідерство розглядається як набір навичок, які можна постійно розвивати в комбінації: особисті, професійні та соціальні навички.

Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України – всеукраїнська громадська організація, була створена в червні 1990 року як Спілка малих підприємств України з метою підтримки малого бізнесу. Головною метою діяльності Спілки є захист законних соціальних, економічних та інших спільних інтересів своїх членів та сприяння послідовному становленню, розвитку і співробітництву малих, середніх і приватизованих підприємств, розширенню

сфери їх діяльності з поступовим перетворенням в розгалужену систему, органічно пов'язану з великими підприємствами для більш повного забезпечення суспільних потреб у послугах, товарах народного споживання та іншій продукції, усуненню монополізму в їх виробництві.

Основними завданнями Спілки є сприяння:

1. створенню організаційно-технічних передумов для розвитку підприємницької діяльності;
2. реалізації національної та регіональних програм розвитку підприємництва, ринкової інфраструктури (бірж, фондів, страхових компаній, тощо) врахуванням проблем малого бізнесу;
3. формуванню правової бази державної підтримки малих, середніх і приватизованих підприємств;
4. інвестуванню іноземного капіталу в економіку України та виходу малих, середніх і приватизованих підприємств України на зовнішній ринок;
5. проведенню малої приватизації в Україні.

Серед складників, або навичок бізнес-лідерів, якими керується керівництво Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України можна виділити три:

Особисті навички:

Це пов'язано з емоційним контролем і рівновагою, і широко відоме як «емоційний інтелект». Збалансування є складним завданням, враховуючи конкурентний характер ринку та тиск з боку зацікавлених сторін у бізнесі. Тому багато людей слабшають і забувають про важливість хороших стосунків. Часто люди нехтують загальними правилами, забувають свої цінності та діють за правилом «Дійти до мети будь-якою ціною». Навчитися балансувати емоції під час керування організацією так само важливо, як і міцні знання бізнесу. Звичай «діяти добросовісно» повинен бути звичайною діловою практикою, оскільки таким чином дії базуються не лише на інформації, доступній на момент прийняття рішення, але й на цінностях.

Соціальні навички:

Це здатність будувати чудові стосунки з людьми на всіх рівнях організації.

Технічні навички:

Можна бути емоційно розумними та готовими до нових мереж, але малий та середній бізнес не процвітатиме без відповідної технічної підтримки. Керівник повинен мати міцну основу та знання галузі, в якій він працює. З одного боку, він повинен мати дуже хорошу освіту в галузі фінансів, процесів, маркетингу, продажів і знання правових норм, які регулюють його бізнес.

Водночас, справжні бізнес-лідери знаходяться в авангарді тенденцій і навичок, які їм потрібні, тому знання ніколи не залишаються на місці. З цією метою існують курси, дипломи, аспірантура та магістерські ступені, які надають керівникам сучасні знання з маркетингу, економіки, проектів, планів, фінансового аналізу, стратегій або дисциплін, яких вимагає ринок.

Підсумовуючи, критерії хороших бізнес-лідерів зосереджені на тих, хто має солідну теоретичну підготовку, які можуть обґрунтувати свої рішення, коли вони розробляють комплексне бачення своєї компанії та галузі. Крім того, він має талант входити в нові кола, включати їх у свою мережу контактів, налагоджувати зв'язки та довіру. Нарешті, це той, хто емоційно врівноважений і здатний відокремити свій емоційний стан від своїх ділових рішень.

Розвиток такого типу лідерства вимагає самодіагностики, самокритики та вирішення відсутніх потреб, щоб зрештою втілити їх у життя та постійно вдосконалювати. Малий та середній бізнес потребує висококваліфікованих лідерів, справжніх представників бізнес еліти, з національною ідеєю, інноваційним мисленням, з глибоким знанням та дотриманням принципів бізнес-етики, здатних оперативно реагувати на зміни в усіх сферах життя, не лише на високому рівні володіти професійними технологіями, а й глибоко усвідомлювати відповідальність перед законом та власним сумлінням за виконання професійних функцій і соціальних ролей, розвивати цінності громадянського суспільства, сприяти консолідації нації, інтеграції України в європейський і світовий простір як конкурентоспроможної держави, майбутнє якої значною мірою залежить від професіоналізму лідерів у сфері малого та середнього бізнесу.

Дослідницею Л. Сатановською визначено параметри формування професійної відповідальності:

1. мотивацію відповідальної поведінки, систему знань і уявлень про відповідальність як особистісну якість; систему професійних умінь,

- досвід відповідального розв'язання проблем, готовність до самоконтролю;
2. ціннісні орієнтації, особистісний сенс відповідальної поведінки; погляди і переконання особистості, світоглядну готовність її до відповідальності;
  3. моральну, психологічну, інтелектуальну, комунікативну, інформаційну готовність до відповідальної поведінки [36].

Як зазначає І. Сагань, чинниками відповідальності є внутрішні особистісні детермінанти, пов'язані з суб'єктом відповідальності –особистістю та зовнішні ситуативні, пов'язані з контекстом відповідальності –ситуацією [35]. На думку І.Гамули, формування відповідальності повинно відбуватися на всіх етапах становлення особистості під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників.

1. Основними умовами формування відповідальності є формування мотиваційної основи відповідальності;
2. розширення самостійності у різних сферах діяльності; індивідуальний підхід до кожного з суб'єктів освітнього процесу з урахуванням рівня сформованості відповідальності;
3. раціональне використання різних видів діяльності включаючи теоретичну та практичну підготовку що здійснюються в освітньому процесі; підвищення виховних можливостей освітнього процесу;
4. вдосконалення навчального процесу; формування навичок відповідальної поведінки;
5. вдосконалення процесу самовиховання; оптимізація будови професійної діяльності [12].

Тому, закладаючи основи професіоналізму майбутніх лідерів у сфері малого та середнього бізнесу у навчальному процесі, необхідно зробити акцент на вихованні їхньої професійної допитливості, піклуванні про суспільство та інтерес до людей.Перспективи інтеграції України в європейський простір зумовлюють

нові вимоги до професійної підготовки майбутніх лідерів, а сучасний рівень суспільно-економічного розвитку України вимагає від фахівці конкурентоспроможності й високого рівня професіоналізму та професійної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність стає все більш

важливою частиною роботи великих компаній та невід'ємною частиною іноземних компаній, що працюють на ринку України. Найважливішим з факторів такої відповідальності є формування на національному рівні системи соціально відповідальних підприємств, що закладе основу для розвитку загальної соціальної держави.

Корпоративна соціальна відповідальність – це, по суті, відповідальність, яку компанія бере перед суспільством за результати своєї діяльності.

Такий вид відповідальності можна відобразити в кількох аспектах:

1. для співробітників – дотримання прав співробітників, виплата заробітної плати, розвиток співробітників;
2. перед споживачами – виробництво високоякісної продукції; колишні соціальні – захист навколишнього середовища і т.д.

Тим не менш, соціальна відповідальність («ступінь відповідності дій соціальних суб'єктів взаємним вимогам, діючим правовим та іншим соціальним нормам, загальним інтересам;

- виступає засобом підтримання цілісності суспільства, суспільної злагоди, соціальної інтеграції» [39, с. 42].) має досить широкий діапазон продуктивності.

Загалом можна сказати, що він включає моральну відповідальність, а також юридичну відповідальність, екологічну та економічну відповідальність. Це показує, наскільки універсальною є концепція.

Через це багато підприємств розглядають корпоративну соціальну відповідальність як діяльність із забезпечення морально-правової відповідності працівників, споживачів і суспільства в цілому, хоча це не повністю відображає її суть.

### **3.2 Формування стилю та іміджу «інноваційного» лідера в системі публічного управління**

Значну роль в ефективності та злагодженості діяльності державних органів відіграє кваліфікація особи, яка очолює ці органи. Як наслідок, сучасності все більше уваги приділяється виборам керівників органів державної влади, які, як зазначає М. Логунова, мають бути не просто виконавцями, а й керівниками, які



виявляють компетентність, обізнаність, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності [24].

Стилі лідерства – це типові взаємодії лідера з підлеглими, які впливають на них і надихають їх на досягнення цілей організації. Стиль помітний, коли вони надихають інших, віддають команди та виконують завдання. Який стиль керівництва людина використовує найчастіше, ймовірно, визначається рисами її характеру.

Німецько-американському психологу Курту Левіну приписують розробку основних стилів лідерства в 1939 році. Дослідник виділив три стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний [38].

Лідер, який використовує авторитарний (директивний, владний) стиль керівництва, жорстко розподіляє ролі між членами групи, не дозволяє їм виходити за межі своїх можливостей і прискіпливо контролює їхню роботу в усіх деталях, діятиме по відношенню до своїх підлеглих командно, владно.

Авторитарні лідери завжди говорять людям, що саме потрібно зробити, коли потрібно виконати завдання та як це потрібно зробити. Приймаючи рішення, вони мало враховують думку інших членів групи, що часто призводить до розбіжностей між ними та виконавцями наказів. Коли лідер є найбільш обізнаним і досвідченим членом команди або коли не вистачає часу, щоб усі взяли участь у процесі прийняття рішень, авторитарне лідерство є найбільш доцільним [20].

Антиподом авторитарному стилю є демократичний (колегіальний, колективний) стиль керівництва. Він описується як ситуація, коли групою керують спільно лідер і послідовники, яким надається достатньо свободи дій, щоб діяти вільно, дається можливість обговорити свій вибір і заохочується проявляти ініціативу в різноманітних групових заходах. Керівники з демократичним стилем прагнуть делегувати повноваження, даючи підлеглим можливість допомогти в реалізації ідей організації. Такий лідер сміливо йде на ризик в ім'я справи. Твердо переконаний, що найкращі рішення завжди знаходяться в ретельно спланованому процесі обговорення. Він добре розуміє переваги та недоліки своїх підлеглих, спокійно розглядає виклики власним переконанням, вносить корективи, якщо це необхідно, і з готовністю визнає свої помилки. Має свою думку та відстоює її. Демократичний лідер робить особливий акцент на потенціалі підлеглого, оскільки він бачить у цій людині товариша, на його природне прагнення до

самовираження за допомогою реалізації свого інтелектуального та професійного потенціалу.

Однак цей стиль висуває до керівника найбільші вимоги, задовольнити які може не кожен. Неминуче будуть співробітники, які почуватимуться осторонь, тому що їхні ідеї чи рішення не були обрані. Ліберальний (анархічний, поблажливий) стиль керівництва – це тип управління, при якому лідер, по суті, відсторонюється від активного управління групою і діє як один із її постійних членів, надаючи учасникам повну свободу дій. Цей тип лідера займає пасивну поведінку і передає всі рішення своїй команді.

Цей підхід до управління був найменш успішним, на думку Левіна. Дослідник зауважив, що в такій групі послідовники вимагали наказів і рішень від свого лідера, вони співпрацювали з великим небажанням і неефективністю. Однак таке лідерство може бути корисним, якщо всі члени команди володіють високим рівнем знань у певній спеціалізованій галузі, але це зазвичай призводить до недостатньої мотивації членів команди та туманного розуміння ролей.

Дослідження Левіна послужило основою для пошуку іншими вченими моделі поведінки, яка може призвести до високого рівня задоволення та продуктивності на роботі. Дуглас Мак Грегор зробив великий внесок у вивчення стилізації лідерства, розробивши теорію лідерства та розрізвивши типи лідерів «Х» і «Y» [33].

Відповідно до теорії «Х», люди не люблять працювати і уникають роботи при першій же можливості. Люди не хочуть брати на себе відповідальність і намагаються уникнути її, вважаючи за краще, щоб ними керували. Найбільше люди хочуть захищеності. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати інструменти примусу, контролю та загрози покарання.

Лідер цього типу, маючи достатні повноваження, нав'язує свою волю виконавцям, категорично негативно налаштований і скасовує рішення, не дає можливості проявити ініціативу, часто буває різким з людьми. Ніколи не питає, завжди віддає накази, команди, розпорядження. Накази і розпорядження складають основну частину його управлінської діяльності.

Такий лідер дивиться на нове обережно або взагалі не дивитися, а коли справа доходить до управління людьми, він практично завжди використовує одні й ті ж прийоми.

Такий правитель, автократ, володіє абсолютною владою. Навіть те, як співробітники розташовуються під час зустрічі, робиться так, щоб за їхніми діями можна було постійно спостерігати. Це викликає напружену обстановку, і в цьому випадку підлеглі інстинктивно або свідомо намагаються уникнути тісного контакту з такими лідером.

Коли у підлеглих лідера недостатньо необхідної загальної та професійної культури, або коли його ділові якості нижчі від підлеглих, він стає самодержцем. За допомогою такого стилю керівництва неможливо підвищити ефективність організації, оскільки він не надихає до ініціативності співробітників. Керівник зобов'язує суворо дотримуватися широкого кола правил, які жорстоко регламентують поведінку співробітника.

За словами Мак Грегора, теорія лідерства «Y», яка узагальнює думку про те, що робота являється природним процесом, є представленням демократичного лідера. Люди не тільки візьмуть відповідальність, але й працюватимуть над нею, якщо обставини будуть сприятливими. Люди будуть здійснювати самоврядування та самоконтроль, якщо вони віддані цілям організації.

Винагорода за досягнення мети впливає на залучення. Здатність інтелекту середньої людини лише частково використовується, а використовує в основному демократичний стиль, має на меті вирішити проблеми спільно, інформувати підлеглих про ситуацію та належним чином вирішувати критику. У розмові з підлеглими вічливий і доброзичливий, постійно підтримує зв'язок, частину управлінських обов'язків доручає іншим фахівцям, довіряє своїм працівникам.

Вимогливий, але справедливий. Члени команди беруть участь у процесі планування та втілення управлінських рішень у життя. На ділових зустрічах й час обговорення питань, що стосуються розвитку організації розвитку організації, демократи зазвичай розміщуються в середині групи, а це сприяє невимушеній атмосфері.

Таким чином, стиль лідерства є суто індивідуальним явищем, оскільки він обумовлений особливостями конкретної особистості та повторює особливості роботи як з людьми, так і з технологією прийняття рішень.

Ще одним важливим фактором, який описує особистість як лідера, є його імідж. У сучасній науковій літературі існує безліч визначень даного поняття. Більшість із них засвідчує, що імідж – це враження, вироблене людиною,

компанією або інститутом для однієї або кількох груп громадськості. Багато спеціалістів з іміджу включають у це поняття не тільки зовнішність людини, яка створюється завдяки її анатомічним особливостям і стилю одягу, але й практично всі характеристики, доступні сприйняттю. Так, Поллі Берд зазначає, що імідж – це «повна картинка вас, якими вас бачать інші. Вона містить те, як ви виглядаєте, говорите, одягаєтесь, працюєте; ваші вміння, вашу поставу, позу й мову тіла, ваші аксесуари, ваше оточення».

У тлумачному словнику Вебстера зазначено, що імідж – це штучне створення неперевершеного образу. Імідж – це штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта, особливо особи.

Імідж – це об'єктивний фактор, що відіграє істотну роль в оцінці будь-якого соціального явища або процесу. Імідж – це уявлення про людину, товар чи інститут, який цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди, зазначав В. Королько [21,с.12].

Імідж – фасадна частина образу, в якій манери (жести) і міміка виступають як найбільш виразні архітектурні елементи, додає В. Шепель.

Імідж – це враження, вироблене людиною, компанією або інститутом для однієї або кількох груп громадськості.

Багато авторів визнають, що імідж не є чимось фіксованим і незмінним, оскільки він залежить від багатьох факторів, які можуть змінити його значення. Імідж динамічний, його атрибути перетворюються, змінюються відповідно до змін у самому носії чи груповій свідомості.

Важливою особливістю іміджу є його активність. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і цілих груп населення. Відповідно до управлінської іміджології, управлінський імідж складається з таких елементів:

- індивідуальних рис лідера ( типу особистості, психофізіологічних рис, способу прийняття рішень тощо);
- соціальні риси лідера ( його статус, рольова модель поведінки, норми та цінності, яких дотримується лідер тощо);
- символічне значення лідера, коли він представляє певну ідеологію чи курс дій.

Формування іміджу не є зміною особистості лідера.

Через цей процес одна людина не може стати зовсім іншою. Тому для лідера вкрай важливо мати фундаментальне розуміння психології, щоб мати можливість оцінити психологічні риси своєї особистості та ефективно використовувати свої сильні та слабкі сторони. Коли діяльність є успішною, послідовники, швидше за все, захочуть ідентифікувати себе з лідером, прийняти та розділити його норми та цінності й, зрештою, наслідувати та слідувати певній моделі поведінки.

Таким чином, у процесі управління персоналом організації імідж лідера виконує наступні функції:

- ✓ навіювання впевненості у підлеглих у досягненні поставлених цілей;
- ✓ наслідування діям лідера його підлеглими;
- ✓ оптимізація комунікаційного процесу;
- ✓ спонукання до рекомендованих моделей поведінки.

Імідж відіграє вирішальну, сполучну та організуючу функцію між метою організації, лідером і стратегією її досягнення. В органах виконавчої влади імідж лідера може формуватися двома шляхами: випадково або навмисно.

У першому випадку це природний процес, який відбувається без тиску ззовні, а кінцевим результатом такого процесу є формування людини як особистості. Лідер є тією особистістю, якою він є насправді. Така ситуація виникає, коли особа бере на себе керівну роль в результаті тривалої вертикальної та горизонтальної кар'єри в одній організації.

Другий спосіб передбачає активне формування, яке необхідне при наявності однієї або декількох з наступних умов:

- ✓ лідер є «чужим» для організації (антикризове управління);
- ✓ у лідера відсутній досвід управління;
- ✓ наявність проблемних місць у системі управління персоналом;
- ✓ організація велика;

або існують зовнішні фактори, які сприяють розвитку іміджу лідера як «торгової марки» організації [44]. В успішний імідж сучасного лідера входить: цілеспрямованість і відданість своїй справі; вираження лідерських якостей; вміння бути сміливим під час прийняття рішень; готовність йти на ризик; здатність брати на себе відповідальність; здатність зважувати численні чинники при вирішенні професійного завдання; здатність делегувати повноваження та

розподіляти відповідальність і мати високі стандарти продуктивності. Визначити лідера в органі виконавчої влади як суспільного суб'єкта, професійно-політичний імідж якого складається з елементів публічності, популярності серед населення, предстваництва влади та зворотного зв'язку, можна, оскільки він поєднує в собі якості особи як представника громадськості. Розглядаючи імідж лідера органів виконавчої влади з точки зору стилю, під іміджем розуміють зовнішність, стиль одягу, манеру тримання.

Для покращення іміджу підбирається костюм, наноситься макіяж, підшуковуються найкращі ракурси для фото-та відеозйомок. Науковці зазначають, що 83% рішень приймаються на основі візуальної інформації. З цієї причини колективи часто створюють список інструкцій, які регулюють поведінку та зовнішній вигляд, потім ці рекомендації періодично переглядаються.

Формування ідеології диктує формування іміджу. Тобто ніщо не може відхилятися від правил або бути зроблено поза межами очікуваного. Таким чином, цілісність іміджу передбачає збереження внутрішньої узгодженості трьох соціально-психологічних елементів: емоційно-поведінкових реакцій, проявів індивідуальних особливостей і професійних рис особистості. Г. Почепцов вважає, що імідж – це знаковий замінник, який відбиває основні риси портрета людини. Імідж інформативний, він повідомляє про певну сукупність ознак, які притаманні об'єкту. Причому ці ознаки можуть існувати об'єктивно чи довільно приписуватися об'єкту творцями іміджу [4].

Найбільш впливовими технологіями побудови іміджу за Г.Г.

Почепцовим є такі:

1) Позичювання – це виділення характеристик об'єкта, які відрізнятимуть його від інших об'єктів того самого сегменту ринку та мотивуватимуть аудиторію віддати перевагу даному об'єктові іміджетворення. Це обґрунтовано тим, що чужий, невідомий, незнайомий об'єкт сприймається споживачем як потенційно небезпечний. Тому іміджмейкерів необхідно перетворити об'єкт на знайомий та потрібний.

2) Маніпулювання. Одним із засобів маніпулювання є сугестія або навіювання. Два рівні впливу є загальним параметром маніпуляції, який використовується при створенні іміджу. Явний рівень виконує функцію «легенди», що маскує справжні наміри маніпулятора. Наявність впливу та його

очікуваний результат ретельно приховується від адресата на прихованому рівні. Цю процедуру також можна описати як підключення до концепцій, які вже присутні в народній свідомості.

3) Міфологізація. Ця технологія має спільність із маніпулюванням. Вона заснована на спробі побудови подвійного повідомлення. Знання, які вже присутні в колективній свідомості, пов'язані з комунікацією, яка відбувається за допомогою міфологізації. Ключовими термінами в даному випадку стають «міф» та «архетип», які присутні в кожній людині на глибинному рівні. Тому при створенні повідомлення за допомогою міфотворчих компонентів, у свідомості людей сприйняття символіки активізується у вигідний для комунікатора спосіб.

4) Емоціоналізація. Правильний баланс між раціональним і емоційним джерелами впливу є вирішальним при створенні образів.

5) Вербалізація. Мистецтво створення продумано сконструйованих вербальних повідомлень, суть якого полягає у використанні мови для створення фраз, які легко асоціюються та запам'ятовуються, активно впливаючий на те, як аудиторія ідентифікуватиме певний образ. Також ці повідомлення можуть надалі перетворитися у сталі звороти та афоризми.

6) Візуалізація. Це – один із найважливіших каналів впливу на формування іміджу. Воно здійснюється через використання знаків і символів, які природно присутні в нашому середовищі, або через портрети, логотипи, емблеми, фото, відео, які демонструють суб'єкта формування іміджу під час дозвілля чи професійної діяльності [8, 104-107].

Технології формування іміджу лідера передбачають використання конкретних інструментів, наприклад медійними інструментами іміджтехнологій є акцентування інформації, заміна цілей, когнітивне картування, стереотипізація, опитування громадської думки, формат вигідних контекстів, аватари і статуси тощо.

Узагальнюючи вище сказане, маємо виокремити ті глибинні характеристики іміджу, які є найбільш важливими для лідера:

- ✓ близькість, зрозумілість образу (здатність викликати в людини почуття захищеності, простоти, доступності, зрозумілості і висновку – «свій»);
- ✓ енергійність (активність, динамічність, емоційність зображення, експресивність мови, жвавість міміки і жестів, свіжість ідей);

- ✓ домінантність ( сила образу, його впливовість, значущість, здібність викликати бажання прислухатися, здійснювати конкретні дії, змінюватись на краще);
- ✓ архетиповість образів (відображення в образі давніх уявлень і імпульсів, наприклад: неабияке значення для авторитету лідера має відповідність його іміджу з архетипами Батька і Матері);
- ✓ еталонність, позитивність образу (здібність викликати почуття симпатії, довіри, поваги, інтересу, втілення в образі загальнолюдських моральних цінностей і ідеалів).

Ці глибинні якості іміджу здійснюють великий вплив на людей, зокрема визначають його «ірраціональний магнетизм», чарівність, загадковість, надзвичайність.

Підсумовуючи, маємо сказати, що рівень розвитку групи є передумовою і результатом стилю лідерства. Кожна з розглянутих філософій лідерства має переваги та недоліки. У цій ситуації кількість часу, відведеного на прийняття рішень, має визначати вибір стилю керівництва. Також маємо зазначити, що створення іміджу лідера не означає створення фальшивої особистості. Йдеться про розуміння образу, який лідер хотів би зобразити, отримання чіткого уявлення про те, яке люди зараз мають про нього, і розвиток навичок, щоб усунути прогалину.

### **3.3 Пріоритетні напрямки формування лідерських якостей управління в сучасній Україні**

Аналіз дослідження показує, що на ефективність лідерства впливають особистісні якості, необхідні незалежно від характеру роботи чи особливостей завдань і цілей.

Загальні характеристики лідера включають: чесність, високий інтелект, гарний зовнішній вигляд, ініціативність, самоконтроль, мудрість, цілеспрямованість, товарищескість та відкритість, інтуїція, інтелект, тощо [11]. На думку зарубіжних дослідників І. Беніс, Р. Стоділ лідер повинен володіти різноманітними якостями, зокрема: чесність, відкритість до навчання, добросовісність, самовпевненість, ініціативність, активність, цілеспрямованість,



відповідальність, толерантність тощо [61].

За С. Заккаро, розвиток «соціального інтелекту», який включає в себе такі якості, як соціальна свідомість, соціальна пильність, самоконтроль і адекватна реакція на ситуації і соціальне оточення, корелює з наявністю в особистості лідерських якостей [30, с. 47].

Натомість, за словами Д. Гоулмана, «емоційний інтелект» є ключовою якістю лідера. А саме здатність усвідомлювати та виражати емоції, використовувати їх в ефективному мисленні та аргументації, керувати своїми та чужими емоціями і, як наслідок, успішно вирішувати будь-які життєві ситуації. Особистісні компетенції, такі як самосвідомість, впевненість, саморегуляція та мотивація, включені до емоційного інтелекту, як і соціальні компетенції, такі як емпатія, спілкування та здатність вирішувати конфлікти [30, с. 127].

Дж. Максвелл вважає, що лідера визначають культура та освіта. Здатність долати стереотипи, внутрішня зрілість, здатність виходити за рамки традиційних цінностей; знання свого внутрішнього потенціалу [26, с. 16].

Ентузіазм, чесність, впевненість у собі, стійкість характеру, справедливість, сердечність і скромність — це «еталонний набір» лідерських якостей, які виділяє Дж. Адаір. Дослідник також підкреслює, що реалізацію лідерського потенціалу слід обговорювати лише в контексті трьох елементів: особистісні риси лідера, характерні групи та ситуаційні фактори управління [30, с. 272]. На основі наявних у літературі розробок [43] та доповнюючи їх, вважаємо за доцільне виділити два блоки лідерських якостей публічних управлінців: «базові» та «спеціальні» лідерські якості.

Перший блок лідерських якостей повинен складатися, насамперед з таких якостей: здатність до лідерства; та орієнтація на гармонійне поєднання адміністративних та лідерських якостей.

Другий блок управлінських лідерських якостей має включати три підгрупи: інноваційні та креативні якості, партнерські якості та якості соціальної відповідальності. Інноваційні та креативні лідерські якості, в свою чергу, передбачають вияв таких якостей: позитивне ставлення до інноваційних змін; розвинутий творчий потенціал (наявність творчих якостей особистості).

Перш за все, до партнерських взаємодій можна віднести такі якості:

- ✓ управлінсько-комунікативні (підтримуючі комунікації: володіння владою

та впливом;

- ✓ надання прав та делегування повноважень;
- ✓ створення мотивації для інших;
- ✓ управління конфліктами;
- ✓ побудова ефективних команд; робота в команді та ін.);
- ✓ якості емоційного інтелекту (наприклад, розпізнавання емоцій, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших, подолання емоцій тощо).
- ✓ Соціальна відповідальність передбачає сформованість наступних якостей: етичних (активне формування соціально-інтелектуального, етичного та естетичного ставлення до глобального соціального середовища;
- ✓ Підтримка незахищених верств населення);
- ✓ корпоративних (підтримка соціальних ініціатив;
- ✓ участь у волонтерстві; уміння працювати в команді);
- ✓ соціальних (залучення до участі в розробці й запровадженні соціальних проектів;
- ✓ самоконтроль;
- ✓ формування вмінь налагоджувати соціальний діалог, уміння враховувати інтереси суспільного оточення; дотримання суспільно-етичної поведінки).

Вважаємо, що формування визначених блоків якості сприяє гармонійному поєднанню та ефективному виконанню управлінцем як власне керівних функцій, так і лідерських. Л. Орбан-Лембрик, дослідниця з України, пов'язує особистісні якості лідера з його фізичною підготовкою та здоров'ям. Вона стверджує, що «здорові люди» – це продуктивні лідери, які володіють такими рисами, як креативність, комунікабельність, почуття гумору, критичність і здатність віднаходити нові джерела ефективності у своїх щоденних починаннях [27].

Окремі дослідники (І. Романчук, І. Карнаух) виокремлюють ще одну групу якостей лідера – це професійні якості. Професійні якості, на їхню думку, це ті, «які набуваються індивідом протягом усього життя у процесі пізнання світу, кропіткої роботи над собою та виконання своїх службових обов'язків і функцій» [34]. Ці дві групи якостей (професійні та особистісні), на нашу думку, складають професійні компетенції лідера (лідерства).

У контексті дослідження варто приділити увагу моделі лідерських

компетенцій М. Меткалфу, М. Морроу-Фоксу та С. Кеннона. Дану роботу автор презентували у збірнику «Leadership 2050» («Лідерство 2050»), яка містить наступні лідерські компетенції [23]:

1. Особистісна цілісність. Лідери не тільки чітко формулюють цілі та керівні принципи компанії на основі своїх дій, а й щоденно втілюють їх у життя власним прикладом у поведженні зі співробітниками. У результаті члени команди розуміють свої дії та очікувані результати.

2. Безкомпромісна орієнтація на цінності. Професійна діяльність підпорядкована місії організації та її особистим цінностям. Важливо, щоб працівники компанії розуміли причину різних дій лідер.

3. Багатогранність мислення. Чітке розуміння галузі та нових тенденцій абсолютною вимогою для лідера. Це вимагає не тільки глибокого розуміння розвитку компанії та галузі, а й знайомства з найбільш успішними стратегіями, які можливо запозичити з інших галузей економіки.

4. Інтелектуальна багатоплановість. Лише ті, хто має широкий спектр знань, можуть відчувати себе спокійно серед постійних змін. Потрібною не тільки активно отримувати професійну інформацію, але й здобувати нові знання та хобі. Це допоможе поповнити запаси енергії та зберегти рівновагу в найскладніших ситуаціях.

5. Схильність до рефлексій. Здатність до глибокої рефлексії дає лідеру можливість справлятися з ситуаціями замість того, щоб емоційно реагувати на них. Замість того, щоб не реагувати на зовнішні чинники афективно, лідер може спостерігати і контролювати, як проявляються певні емоції та стани. Тобто розвинена рефлексія дає лідеру можливість виявити причинно-наслідкові, часові та інші зв'язки і розібратися в самому собі.

6. Здатність надихати послідовників. Необхідно підтримувати максимальну відкритість щодо проблем і можливостей, і навіть у найскладніших умовах дії завжди повинні відповідати особистим цінностям.

7. Уміння співпрацювати. Організації з лідерами, які знають про різні точки зору своїх співробітників і клієнтів, краще вирішують проблеми та розробляють нові ідеї.

Під час формування лідерських якостей управлінців необхідно дотримуватися основних базових принципів, а саме [15]:

1. Принцип наявності первинних потенційних задатків – базується на визнанні того, що кожна людина зі своїми біологічними, психологічними та соціальними особливостями може розвиватися як лідер. Ці особливості зумовлюють потребу багаторівневого та індивідуального підходу при побудові траєкторії розвитку лідерських якостей з вимогами до самореалізації, здатності організовувати інших на основі конструктивних ідей, прагнення до вдосконалення діяльності власних якостей, організаторські здібності та навички, отримувати нові знання та відповідний досвід тощо.

2. Принципи креативності та активності, включають позитивне ставлення до отримання спеціальних знань, розуміння природи колективного вирішення проблем, роботу над отриманням знань та організаторських навичок. Для реалізації цього принципу на практиці майбутній лідер повинен створити нішу для своєї професійної діяльності та поставити чіткі, дієві цілі для подальшої діяльності. Одночасно з розвитком колективних форм вирішення проблеми формується практика зіставлення фактів і теорії щодо обґрунтування рішень. Цей принцип забезпечує глибоке засвоєння знань та законів, уміння правильно висловлювати власну думку, самостійно використовувати отримані знання на практиці.

3. Принцип змістовності та продуктивності навчання – визначають спрямованість формування лідерських якостей не стільки в бік вивчення відомого, скільки в бік здобуття незвіданого, засвоєння нового досвіду. Головним показником у цьому випадку є особистісне освітнє зростання.

4. Принцип виховного навчання – спрямовано на виконання певних умов, що передбачають виховання лідерських якостей на основі власного відношення та особистого прикладу в організації пізнавальної, спільно-практичної діяльності; гуманізм та демократизм у взаєминах.

5. Принцип індивідуалізації та диференціації навчання здійснюється на основі індивідуально-орієнтованого відбору можливостей і засобів формування у людей професійно важливих лідерських якостей з урахуванням їх індивідуальності.

6. Принцип перманентності, поступовості та систематичності – передбачає залучення індивіда до різних форм прояву лідерських якостей, послідовно збільшуючи їх складність, удосконалюючи отриманий досвід продовж навчання.

Перманентний підхід забезпечує безперервність навчання індивіда впродовж подальшого життя.

6. Принцип самореалізації та рефлексії – базується на розвитку навичок рефлексивно-оцінювальної діяльності, а також здатності розкривати й ефективно реалізовувати власний лідерський потенціал на підставі свідомого ціннісного відношення до власної особистості.

Розглянувши детально принципи формування лідерських якостей, можемо перейти до останнього етапу вичення цього явища. А саме розглянемо основні модулі, які доцільно використовувати для розвитку лідерства у публічного управлінця [54]:

1. розуміння лідерства (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стиль лідерства);
2. спілкування та вплив (активне слухання, невербальне спілкування, якісне донесення власної думки, адаптація власного стилю, ефективне використання електронної пошти);
3. мотивація та збереження персоналу (розуміння сьогодення працівників, управління крізь покоління, створення навколишнього середовища);
4. управління змінами (розуміння природи змін, здатність адекватно реагувати на зміни, використання стратегій управління змінами, подолання опору змінам);
5. робота з конфліктами (визначення симптомів і причин конфлікту, профілактика конфліктів, використання корисних сторін конфлікту, вирішення конфлікту);
6. делегування (визначення можливостей для делегування, делегування влади з відповідальністю, процес делегування);
7. коучинг (відмінність коучинга від консультування, бар'єри для коучинга, розуміння процесу коучингу, характеристики ефективних коучерів, помилки у коучингу);
8. управління діями (встановлення чітких стандартів і очікувань, надання зворотного зв'язку, дистанційне управління, оцінка власних дій);

9. проведення ефективних нарад (вміння проводити наради вчасно та за планом, розуміння командних процесів, уміння проводити відеоконференції);
10. розвиток персоналу (адаптація нових співробітників, наставництво, навчання, планування кар'єри);
11. управління пріоритетами та боротьба зі стресом (управління своїм часом та собою, визначення причини та симптомів стресу, допомога іншим справлятися зі стресом, підтримування балансу в контексті робота – дім).

На даний момент домінантним у розвитку лідерських компетенцій є підхід «10:20:70», який вперше був представлений в результатах багаторічних досліджень працівників Центру креативного лідерства (Center for Creative Leadership) М. МакКолмом, М. Ломбардо та Р. Ейчінгером. Під час досліджень було опитано більше 200 управлінців вищої ланки і в результаті встановлено співвідношення між різними методами розвитку компетенцій, а саме [56]:

- ✓ 10% розвитку управлінці отримували через проходження тренінгів, самонавчання, читання книг та статей;
- ✓ 20% – за допомогою зворотнього зв'язку, коучингу, спостереженням за діяльністю керівника;
- ✓ 70% – через розвиток на робочому місці, участь у нових проектах, виконання нетипових робочих завдань тощо.

Тобто, відповідно до цього підходу, у процесі формування лідерських якостей управлінця необхідно реалізовувати лідерський потенціал шляхом:

- ✓ збагачення освітніх програм розвитком «soft skills», особистих і професійних якостей, морально-етичних цінностей з метою розширення знань про природу лідерства;
- ✓ збагачення формальної освіти методами, формами та засобами неформальної освіти;
- ✓ посилення практичної спрямованості до професійної, суспільно- значущої і волонтерської діяльності;
- ✓ залучення до науково-дослідної та соціально-проектної діяльності.

Зі сказаного раніше випливає, що формування лідерських якостей допомагає управлінцям розвивати здатність аналізувати власні сильні та слабкі сторони, встановлювати особисті та професійні цілі та досягати їх.

Управлінці можуть отримати наставництво, керівництво та навчання від навчальних закладів, державних та місцевих урядових установ та неофіційних організацій. Управлінські лідери, в свою чергу, можуть мотивувати своїх підлеглих і давати приклад, зробити свою групу сильнішою та ефективнішою. Це в свою чергу, забезпечить державу компетентними і активними спеціалістами, здатними приймати ефективні рішення, брати на себе відповідальність, правильно взаємодіяти з іншими людьми, працювати в команді, тобто проявляти лідерські якості.

#### Висновки до третього розділу

1. Розглянуто професіоналізм і відповідальність як умову формування інноваційного лідерства в сфері малого та середнього бізнесу. В сфері малого та середнього бізнесу професіоналізм означає знання технологій виробництва, управління бізнесом, маркетингу, фінансів та інших аспектів підприємницької діяльності.

Поняття відповідальність зазначається, як здатність вимірювати та виявляти наслідки певного вчинку, здійсненого при повній свідомості та свободі.

2. Розроблено цілісний підхід до формування стилю та іміджу лідера в публічному управлінні. Загалом, варто підкреслити, що переважна більшість лідерів має якийсь головний стиль, а також один або кілька запасних, до яких вдаються тоді, коли неможливо застосувати провідний.

В органах виконавчої влади імідж формується двома шляхами: випадково або навмисно. Найбільш впливовими технологіями формування іміджу виділяють позиціонування, маніпулювання, міфологізація, емоціоналізація, вербалізація, візуалізація.

3. Проаналізовано основні пріоритети в процесі формування лідерських якостей управлінця в сучасній Україні. За доцільне вважають виділяти два блоки якостей: спеціальні та базові, які в свою чергу розмежовуються далі.

У контексті дослідження було виявлено модель компетенцій, до якої входять наступні якості:

- ✓ особистісна цілісність;
- ✓ безкомпромісна орієнтація на цінності;
- ✓ багатогранність мислення;
- ✓ інтелектуальна багатоплановість;
- ✓ схильність до рефлексій;
- ✓ здатність надихати послідовників; уміння співпрацювати.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне та практичне узагальнення, а також запропоновані підходи стосовно формування лідерства в публічному управлінні. За результатами дослідження зроблено нижчевикладені висновки.

1. Досліджено ступінь розробленості проблематики становлення інституту лідерства у вітчизняній і зарубіжній науковій думці, яка полягає у тому, що лідерство слід розглядати як нову управлінську парадигму, сутність якої відповідає сучасним реаліям і тенденціям суспільного розвитку.

У ході дослідження з'ясовано, що розвиваючись паралельно з еволюцією самого суспільства, лідерство на кожному історичному етапі набуває своїх специфічних форм і властивостей. Наукова думка породила масу різноманітних теорій і підходів як до типології самих лідерів, так і до феномену лідерства загалом, які не суперечать один одному, а швидше є взаємодоповнюючими, що приймають за основу певну ключову ознаку або їх набір.

Впровадження принципів лідерства в систему соціального управління повинно здійснюватися шляхом побудови індустрії розвитку лідерського потенціалу управлінців, що, відповідно, потребує модернізації визначальних параметрів чинної системи підготовки управлінських кадрів.

2. Узагальнено основні підходи до розуміння природи лідерства як явища в сучасній державно-управлінській науці. На основі узагальнення основних підходів до розуміння природи лідерства як явища в сучасній державно-управлінській науці, були визначені ключові якості та характеристики лідерів на державній службі, до яких віднесені наступні: орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація та дієвий зворотний зв'язок.

При впровадженні реформи публічного управління необхідним видається забезпечення реальних можливостей для навчання та розвитку особистісного потенціалу державних службовців задля ефективного виконання ними лідерських функцій у майбутньому. Досліджено основні наукові підходи до визначення сутності лідерства, серед яких ситуаційний, поведінковий і харизматичний підхід лідерства.

У ситуаційному підході те, що робить людину лідером, залежить не тільки від її особистості, а й від різноманітних ситуаційних факторів і відповідності відносин між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що ситуаційні фактори, такі як потреби та особистісні якості підлеглих, характер їх роботи, їхні потреби та доступність інформації, можуть відігравати важливу роль в ефективному лідерстві.

Відповідно до підходу поведінкового лідерства, ефективність управління залежить не від особистих якостей керівника, а від того, як керівник ставиться до підлеглих. Тому в основі поведінкового підходу лежить стиль лідерства.

Харизматичний підхід передбачає, що лідер – це той, хто володіє певними особистими якостями і здатний організувати інших на продуктивну роботу. Стосунки з харизматичним лідером засновані на довірі, повазі та людській активності. Харизматичні лідери здатні втілювати цінності групи, ставити їх вище власних інтересів і перетворювати власні цінності на загальногрупові інтереси.

3. Проаналізовано концепції лідерства в контексті зарубіжних моделей публічного управління. Виявлено, що хоча існує подібність та відмінність між моделями, стратегіями та блоками компетенцій, виявленими в різних країнах, кожна з них враховує особливості розробки та реалізації реформ державного управління в цій країні. З'ясовано, що система державної служби у розвинутих європейських країнах орієнтована на розвиток лідерського потенціалу всіх без виключення учасників державно-управлінських відносин.

Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців і лідерських компетентностей не існує. В Україні, відповідно до законодавства, така вимога, як «лідерство», є лише одним із основних складників вимог до компетентності керівника-лідера.

Сьогодні кожна країна визначає компетенції, необхідні для своїх державних службовців, у тому числі лідерські компетентності, зобов'язання для виконання обов'язків і зобов'язань, покладених на них урядом. Це пояснюється тим, що профіль цих компетенцій обов'язково повинен виконувати місцеві умови, а також національні потреби та особливості.

4. Проведено аналіз категорій «професіоналізм» та «відповідальність» як умови формування інноваційного лідерства в сфері малого та середнього бізнесу. З'ясовано, що професіоналізм являє собою інтегративну характеристику

професійних якостей особистості. Для лідера – це досконалість у конкретному виді діяльності, найбільш високий рівень майстерності, а також повноцінна відданість тій справі, в якій суб'єкт реалізує себе як фахівець та актуалізує власні лідерські потенції.

Інноваційні лідери – це психічно, емоційно й фізично здорові люди, оскільки вони є джерелом енергії для своїх команд під час криз і викликів, та люди, які здатні до постійного навчання, до постійного розвитку особистості. У публічному управлінні інноваційне лідерство визначаємо як процес внутрішньої соціально психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на співробітників, який супроводжується зміною їхніх уявлень і цінностей та активізацією потреб у творчості, саморозвитку, досягненнях.

В сфері малого та середнього бізнесу професіоналізм означає знання технологій виробництва, управління бізнесом, маркетингу, фінансів та інших аспектів підприємницької діяльності. Відповідальність зазначається, як здатність вимірювати та виявляти наслідки певного вчинку, здійсненого при повній свідомості та свободі. Варто зазначити, що дані якості неможливо опанувати на тренінгах, курсах та інших заходах. Вони не являються навичками, це особистісні характеристики особистості.

5. Визначено пріоритети в формуванні лідерських якостей особистості та вироблено практичні рекомендації щодо їх впровадження в умовах демократичних перетворень в Україні. Запровадження та становлення демократичного врядування у вітчизняних умовах передбачає розбудову системи державної служби у відповідності до стратегічної моделі лідерства, яка органічно включає до себе ідею гуманізації відносин громадянин – держава. Концепція лідерства зумовлює також і основні підходи до управління людськими ресурсами в системі публічного управління, які мають сприяти забезпеченню успіху в реалізації тактичних і стратегічних цілей, підтримуючи належний рівень врядування. Державна служба має стати тим середовищем, в якому реалізують свій потенціал справжні лідери, віддані своїй справі служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та адекватно реагувати у складних динамічних умовах.

Аналіз дослідження дає можливість визначити загальні характеристики лідера:

- ✓ він повинен мати здібність брати керування на себе, бути гнучким в управлінні людьми;
- ✓ лідер повинен вміти створювати в групі консенсус, атмосферу співробітництва, відношень взаємної довіри, поваги, взаєморозуміння, прихильності до однієї ідеї;
- ✓ лідер повинен турбуватися як про людей, так і про рішення завдання;
- ✓ вміти розвинути у членів групи відданість загальній справі і мотивацію до досягнень;
- ✓ мотивувати інших працювати разом і виконувати завдання, які вимагають організації;
- ✓ вміти справлятися зі стресом; бути завзятим і наполегливим;
- ✓ повинен постійно зосереджуватися як на особистому, так і на професійному зростанні.

Пропонуються наступні рекомендації, що можуть позитивно вплинути на процес становлення лідерства у вітчизняному публічному управлінні:

- ✓ реалізовувати та втілювати новітній підхід до управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Такий підхід має обов'язково передбачати вдосконалення процесів набору та просування по службі на основі затверджених ключових компетенцій лідера та посадових обов'язків, що орієнтуються на відповідність утвердженому профілю лідерських компетенцій. Проведення тренінгів з лідерства, впровадження лідерських освітніх програм у ЗВО України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 421. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v000485921#Text>.
2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
3. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки: схв. Указом Президента України від 01.02.2012 р. №45/2012/ Законодавство України. Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/>
4. Барна Н. В. Іміджологія. К.: Університет «Україна», 2007. 217 с.
5. Белбин Р. М., Типи ролей в командах менеджерів. Пер. з англ. М.: НІРРО, 2003. - 232с.
6. Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М. : Вільямс, 2006. 208 с.
7. Відповідальність. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11032729-responsibility>
8. Варцаба Н. В. Комунікативні технології у процесі іміджмейкінгу та особливості їх застосування у сфері іміджу корпорації. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2018. № 4. С. 102- 109.
9. Волківська, Д. А. (2014). Сучасні підходи до визначення лідерства. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету, (115), 45-47. URL: [http:// dx.doi.org/10.30970/ves.2019.57.0.4027](http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.57.0.4027) [in Ukrainian].
10. Гаврилюк М. Теорії лідерства та їх застосування в університетській освіті. Вісник Львів. Серія педаг. 2010. Вип. 26. С.22–28
11. Гайдученко С. (2012). Оцінювання рівня лідерства керівників нижньої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби України: науково-практичний журнал. № 2. С. 26-29

12. Гамула І.А. Формування відповідальності в курсантів військових інститутів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 18 с.
13. Глиненко Л., Лужко Е. Проектування організаційних структур управління. К. : Нора-Друк, 2005. 728 с.
14. Гошовська В.А. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу, (Київ, 15 квітня 2015р.) Харків : Фактор, 2015. С. 9–12.
15. Данілевич Н., Кохан М., Сновидович І. 2019. Розвиток лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти. Вісник львівського університету. Серія економічна, 57, (pp. 245-261).
16. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська : навч. посібн. : УДК, м.Львів, 2011. – 317
17. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 149.
18. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : [навч. посіб.]; А.Є. Книш ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. К. : Пріоритети, 2016. 40 с.
19. Козловська С. Г. Емоційний портрет менеджера. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Економіка і менеджмент. 2012. № 2(12). С. 141–156.
20. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. пос. К.: МАУП, 1996. 176 с.
21. Королько В.Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Підручник / Королько В.Г. [2-ге вид. доп.]. К.: Видавничий дім "Скарби", 2001. 400 с
22. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175с.
23. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.

24. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К. : Центр сприяння інст. розвитку держ. служби, 2006. 196 с
25. Мартиненко В.М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія): [Моногр.] / В.М. Мартиненко. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 220 с.
26. Максвелл Дж. Золоті уроки: робота в команді / Дж. Максвелл; 2010. 144 с.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. (2004). Соціальна психологія підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ
28. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. К., 2012. 19 с.
29. Прикладна психологія і психоаналіз URL: <http://www.prip.idnk.ru>
30. Психологія сучасного лідерства: амер. дослідження / за ред. Дж. П. Канджеми, 2007. 320 с.
31. 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.
32. Розвиток організаційної культури державних органів влади: Навчально-методичний посібник. Уклад.: В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев , Т.Е.Василевська. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 59 с.
33. Розвиток теорії лідерства та стиль керівництва URL: [http://ni.biz.ua/1/1\\_3/1\\_38790\\_razvitie-teorii-liderstva-i-stil-rukovodstva.html](http://ni.biz.ua/1/1_3/1_38790_razvitie-teorii-liderstva-i-stil-rukovodstva.html)
34. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівників у сфері державної служби URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/1\\_0rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/1_0rivsds.pdf).
35. Сагань І.А. Соціально-психологічні особливості відповідальності особистості в умовах складних життєвих ситуацій : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2010. 22 с. 36. Сатановська Л. Формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів освіти в умовах вищого навчального закладу. ВісникКиївського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогіка. 2015. №1. С. 65–70.

37. Сергеева Л.М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с. 17 с.
38. Словник соціологічних термінів. Варшава : Польська Академія Наук, Інститут Філософії і соціології, 1991. 92 с.
39. Соціологія : терміни, поняття, персоналії : навч. словник-довідник / уклад. : В. М. Піча, Ю. В. Піча, Н. М. Хома та ін. ; за заг. ред. В. М. Пічі. 2-ге вид., стереотип. Львів, 2002. 480 с.
40. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-3/doc/4/01.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).
41. ТАТЕНКО В. О. ЛІДЕР XXI/ LIDER XXI. Соціально-психологічні студії. – К.: Видавничий дім «КОРПОРАЦІЯ», 2004. 182 с.
42. Глумачний економічний словник : [для студентів економічних вузів] / А.В. Терехов, І.В. Зубарев [та ін.]. К. : Квадрат, 1991. 452 с.
43. Фелькель Т.Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників : автореф. дис. ... канд. психол. наук; спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / Т.Г. Фелькель ; ІІ ім. Г.С. Костюка АПН України, 2013. 21 с. URL: [naps.gov.ua/uploads/files/sod/2013.Docx](http://naps.gov.ua/uploads/files/sod/2013.Docx)
44. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації.
45. Aldefer, C.F. (1972). Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings. N.Y.: Free Press. (in English).
46. Blake R. R., Mouton J.S. The Managerial Grid. Houston. Texas: Gulf Publishing Co., 1978.
47. E. Berne. The structure and dynamics of organizations and groups. New York, 1973. 338 с.
48. Fiedler F.E. A Theory of leadership. F.E. Fiedler. – New York: McGrawHill, 1967. 371 p.



49. Greenleaf RK. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). New York / Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977.
50. Karwala S.K. *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2009. 131 s.
51. Kellerman B. *Leadership: warts and all* // Harvard Business Review, January, 2004. – P. 40–45
52. Kuc B.R., Moczydłowska J.M. *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A., 2009. 406 s.
53. Kuczarski, S., Kuczarski, Th. (1995). *Values-Based Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (in English)
54. Lawson, K. (2009). *Leadership Development Basics (Training Basics)*. ASTD Press.
55. *Leadership for a high performing public service*. GOV/PGC/PEM(2020)5.URL:  
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).
56. Lombardo, Michael, M., Eichinger, & Robert, W. (1996). *The Career Architect Development Planner*, (1st ed.). USA: Lominger, Minneapolis.
57. Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. (2014). *Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014*. IAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IAS Administrative History study group, pp. 20–25.
58. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New Jersey, 1973. 120 p.
59. *Organizational culture and leadership*. Edgar H. Schein. 3rd ed. p. cm. (The Jossey-Bass business & management series) 1992 –336c.
60. Smircich L. *Concept of Culture and Organizational Analysis* //Administrative Science Quarterly. 1983. №28. P. 339-358.
61. Stogdill Ralph M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*.  
[www.tandfonline.com.URL:http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1975.10778712](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1975.10778712) [in English].

62. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 214-228. URL: <https://drh.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/45/PAPublicSectorLeadershipTheory1.pdf>

63. Wojciech Wytrązek. Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej. Przegląd dyscyplin badawczych, pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego: Zjazd Katedr Prawa Administracyjnego i Postępowania Administracyjnego, (Kazimierz Dolny nad Wisłą, 19–22 września 2010). Lublin, 2010. S. 563–573.

64. Zaccaro, S. J.; Rittman, A. L.; Marks, M. A. Team Leadership. *The Leadership Quarterly*. 2001. Vol. 12. P. 451-483. URL: [http://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498\\_en.pdf](http://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498_en.pdf).