

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
Магістр

на тему: «Розвиток лідерства у публічній сфері»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Зв'язки з громадськістю  
спеціальності 281 Публічне управління та  
адміністрування  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
Головченко Ярослав Олегович  
Керівник: Дорофеев Олександр Вікторович  
Рецензент: Пилипенко Вікторія Миколаївна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	9
ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	13
1.1. Основні засади лідерства у публічній сфері .....	13
1.2. Міжнародний досвід формування лідерських якостей у сфері публічного управління .....	20
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ .....	29
2.1. Чинники, що зумовлюють зростання ролі лідерства у системі управлінських взаємодій у публічному секторі .....	29
2.2. Типологічні характеристики лідерства у публічній сфері .....	35
Висновки до розділу 2 .....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	44
3.1. Лідерство як складова управління людськими ресурсами у публічній сфері .....	44
3.2. Концептуальні та технологічні принципи розвитку лідерства у публічній сфері в Україні .....	50
Висновки до розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У процесі масштабної реформи державного управління в Україні значна увага приділяється розвитку ДС та її адаптації до європейських стандартів. Одним із ключових напрямів розв'язання цієї проблеми є застосування ТЛ як інструменту для активізації рушійних сил модернізації ДС. Лідери трансформації відіграють важливу роль у ініціюванні змін: вони повинні усувати застарілі методи, традиції, правила та моделі поведінки, щоб ефективно впроваджувати нові підходи в умовах зміненого середовища. Завдяки свідомим діям таких лідерів формується потреба у соціальних змінах, що сприяє більш успішному реформуванню ДС.

Актуальність дослідження питання лідерства у державному управлінні пов'язана із виконанням завдань Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Однією з основних цілей цієї стратегії є наближення ДС до принципів і стандартів Європейського Союзу. Дослідження лідерства в контексті організаційного середовища дозволяє не лише краще зрозуміти його роль, але й розробити рекомендації для розвитку ТЛ в системі виконавчої влади. Саме це сприятиме підвищенню ефективності державного управління. Для успішної реалізації реформ ДС важливо вивчати специфіку розвитку ТЛ. Воно може слугувати потужним засобом для створення сучасної системи державного управління, здатної оперативно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток. Удосконалення підходів до управління та створення сприятливих умов для формування лідерів змін стають необхідними складовими процесу реформування. Саме це визначає значущість дослідження вказаної проблематики.

Вивченню процесів на ДС присвятили свої роботи такі вчені й дослідники, як: Аволіо Б., Адлер А., Басс Б., Бейлс Р., Василевська Т., Газарян С., Гончарук Н., Дубенко С., Калашник Н., Кравченко Т., Левін К., Оболенський О., Пахомова Т., Савченко-Сватко О., Серьогін С., Сіцінський А., Сороко В., Фідлер Ф., Хаджирадева С., Хожило, І., Шпекторенко І. та ін.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного

аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства у ПС.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади дослідження лідерства у ПС;
- проаналізувати сучасний стан розвитку та особливості лідерства у ПС;
- розкрити напрями удосконалення лідерських якостей у публічному управлінні.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення лідерства у ПС.

**Предметом дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення лідерства у ПС.

**Методи дослідження.** Методологічною та теоретичною базою дослідження слугують основні принципи економічної теорії та теорії державного управління, а також наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені розвитку лідерства у сфері публічного управління. У процесі роботи використано методи, що охоплюють як емпіричний, так і теоретичний рівні досліджень, серед яких: порівняльний аналіз, логіко-семантичний підхід, історичний метод, аналіз та синтез, системно-аналітичний метод, а також абстрактно-логічний підхід.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою слугували літературні джерела, довідково-нормативні матеріали та теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення лідерства у ПС, інформація з мережі Internet та особисті спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

визначення лідерства як ключового елемента управління людськими ресурсами у публічному секторі в сучасних реаліях;

систематизація концептуальних основ і технологічних підходів до розвитку лідерства у публічному секторі України..

**Практичне значення одержаних результатів.** Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження розширюють межі наукового аналізу з досліджуваної теми, визначають напрями удосконалення лідерства у ПС.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано тези:

– «Застосування результативних моделей лідера в організаціях публічної сфери», яку включено до збірника матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції *«Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика»*, 05 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 231-232.

– «Особливості лідерства в публічному управлінні», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Жовтень 2024. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 51-53.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту, робота містить 1 таблицю, 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

### 1.1. Основні засади лідерства у публічній сфері

Останнім часом в Україні особливої уваги набуло питання ролі та місця лідерства в ПС. Ефективне вирішення цієї проблеми значною мірою залежить від рівня управлінської компетенції, яка базується на функціональних та інституційних можливостях ДС. Відповідно, сучасне управління потребує фахівців, здатних створювати оптимальні міжособистісні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління. Такі стосунки мають характеризуватися високим рівнем відповідальності за якість виконання соціальної функції державного управління.

Питання реалізації лідерського потенціалу в ДС вже більше десяти років є предметом активного обговорення у сфері державного управління. Серед основних перешкод на шляху розвитку лідерства можна виокремити кілька ключових проблем:

- недосконалість законодавчої бази – існуючі нормативно-правові акти не враховують передовий національний та міжнародний досвід у сфері розвитку людських ресурсів у державному управлінні;

- недоліки у впровадженні належної практики – це включає неадекватне управління людськими ресурсами на ДС, а також брак платформ для обговорення актуальних проблем і шляхів їх вирішення;

- невідповідність кадрових підрозділів сучасним вимогам – структури, відповідальні за управління персоналом, не відповідають новим викликам, що виникають у державному секторі;

- відсутність професійної мережі – у державному управлінні немає об'єднання керівників, що могло б сприяти обміну досвідом і формуванню лідерських підходів;

– недоліки освітньої системи – навчання ДСЛ не достатньо орієнтоване на розвиток лідерських навичок;

– низька ефективність професійної підготовки – чинна система навчання управлінців з лідерськими якостями потребує серйозного вдосконалення.

Значний прорив у цій сфері відбувся, коли вперше в історії України поняття «лідерство» було офіційно визначене у документі ЦОВВ. Воно трактувалося як здатність керівника мотивувати підлеглих, колег та партнерів до досягнення спільних цілей. Згодом це поняття отримало ширше визначення. Наприклад, в офіційних розробках Головного управління ДС України зазначається, що лідерство пов'язане з умінням адаптуватися до змін і ефективно впливати на соціальні процеси. Таким чином, лідерство стає невід'ємною складовою сучасної концепції управління.

Для розуміння лідерства як явища важливо звернути увагу на його зв'язок з управлінням. У системі соціальних відносин лідерство часто розглядається у двох аспектах: політичне і організаційне керівництво. Хоча ці форми керівництва мають спільні риси, вони суттєво різняться за способом застосування впливу. Політичне лідерство є масштабною формою управління, що охоплює соціально значущі процеси між класами, націями та державами. Його особливістю є відокремленість – лідери та послідовники зазвичай не мають прямого контакту, а їхні відносини реалізуються через медіа, організації або бюрократичні структури. Основним завданням політичного лідера є вплив на емоційну сферу послідовників.

Організаційне керівництво, у свою чергу, враховує емоційний аспект взаємодії, але зосереджується на безпосередніх досягненнях у межах організації. Його метою є забезпечення мотивації через конкретні успіхи, що створюють емоційні стимули для подальшої діяльності. Важливо, щоб організаційне управління базувалося на специфічних характеристиках об'єкта, на який спрямовано вплив. Сучасні підходи до лідерства вимагають перегляду як законодавчої бази, так і практичних механізмів управління. Розвиток лідерських навичок у ДС повинен стати пріоритетним завданням, що потребує синхронізації з найкращими світовими практиками.

Лідерство та керівництво є ключовими елементами управління груповими процесами, визначаючи силу і вплив у міжособистісних взаєминах. Обидва поняття знаходять своє втілення у процесах організаційної взаємодії та мають спільні риси, серед яких:

- обидва явища є різними гранями єдиного управлінського процесу.
- лідерство проявляється у вертикальних відносинах «лідер – послідовник», тоді як керівництво – у взаєминах «керівник – підлеглий»;
- обидва процеси мають вплив у системі неформальних взаємодій, хоча цей вплив може відрізнятися за інтенсивністю.

Попри подібність, лідерство та керівництво суттєво відрізняються за рівнем формалізації відносин між учасниками управлінського процесу. Формалізовані посади, такі як офіційне керівництво, зазвичай пов'язані з керівництвом. Натомість лідерство часто виникає стихійно, як прояв неформального пріоритету у групі. Лідер не завжди обіймає офіційну посаду керівника. Щоб керівник став лідером, йому необхідно здобути довіру, авторитет і визнання серед підлеглих. У цьому сенсі, лідерство можна вважати рухом «знизу вгору», а керівництво – «зверху вниз».

У добре організованих групах, де структура взаємодії є сталою, лідерство більш виражене. Наприклад, у ситуативних чи тимчасових групах (натовпах) лідерство обмежене коротким часовим проміжком. Водночас у формальних організаціях керівництво може тривати значно довше завдяки усталеним правилам і процедурі. Подібність між цими явищами створює передумови для їхнього поєднання. У стабільних організаціях керівник може водночас бути лідером, що значно підсилює його вплив. У цьому випадку лідерство підкріплюється авторитетом посади, а також сприятливими умовами соціального сприйняття. Наприклад, виконавці високопрестижних ролей (менеджери, керівники) часто сприймаються підлеглими як особи з перевагами, недоступними для інших. У результаті посада керівника стає найбільш сприятливим середовищем для реалізації лідерського потенціалу.

Лідерство, засноване на неформальному впливі, сприяє ефективному управлінню групою. Воно виникає тоді, коли члени групи добровільно приймають її цілі як свої власні. Як частина організаційної поведінки, лідерство залежить від таких чинників, як авторитет, вплив і моральні якості.

Ефективний лідер впливає на групу через два основні канали:

- авторитет визнається на основі професійних якостей, досвіду та компетенцій;
- моральний вплив проявляється через людяність, харизму, уважність до інших.

У рамках цього дослідження лідерство розглядається як додатковий резерв управління. Воно забезпечує ефективну взаємодію між керівниками і працівниками, сприяючи досягненню цілей організації. Особлива увага приділяється процесу управління, аналізу його аспектів і дослідженню механізмів взаємодії між керівником і підлеглими. Успішне лідерство залежить від того, наскільки керівник здатний представляти інтереси групи та дотримуватися її потреб. Лідерство, у свою чергу, вимагає безперервної роботи для зміцнення авторитету. Лідер має постійно демонструвати силу свого впливу, щоб утримувати увагу послідовників і мотивувати їх.

Сила лідера багато в чому залежить від підтримки команди. Група формує образ лідера, задаючи очікування, які він повинен виправдати. Водночас керівник має вміти підтримувати інтереси своїх послідовників. Лише за цих умов група не лише підтримуватиме лідера, але й охоче співпрацюватиме з ним. Лідерство та керівництво є важливими складовими управління. Їхня гармонійна взаємодія створює міцний фундамент для досягнення цілей організації.

Лідерство в ПС має чітко визначені характеристики, які формуються під впливом історичних і соціальних факторів. Воно виступає як специфічна конструкція управлінських взаємодій у контексті державного управління. Особливості такого лідерства значною мірою визначаються тим, що традиційна адміністративна система управління, яка домінувала тривалий час, сприяла формуванню авторитарного типу лідерів. Ці лідери характеризуються сильним

вольовим характером, стереотипним мисленням, непохитністю у своїх рішеннях та нетерпимістю до альтернативних точок зору. Їхній стиль управління базується на високій спеціалізації, чіткому розподілі завдань, ієрархічній структурі повноважень, формалізованих процедурах та суворому дотриманні адміністративного права. Менеджери, які працюють у такій парадигмі, довгий час ефективно виконували свої регулятивні функції в системі соціального управління. Однак сучасні реформи державного управління висувають нові вимоги до керівників. Сьогодні актуальним є інструментальний підхід до управління, у якому працівники сприймаються не лише як частина організації, але й як професійні особистості, які поділяють соціальні цінності ДС. Такі керівники мають залишатися відданими обраній стратегії розвитку ДС, підтримуючи реформаторські процеси, зокрема відповідно до Стратегії.

Новий Закон України «ПДС» від 10 грудня 2015 року відкрив нові перспективи для розвитку лідерства у ПС. У преамбулі закону йдеться про створення умов для залучення до ДС осіб із лідерським потенціалом. У свою чергу, НАДС розробило низку нормативно-правових актів для реалізації цього закону. Зокрема, у переліку типових вимог до кандидатів на посади ДС категорії «А», затверджених постановою КМУ від 22 липня 2016 року № 448, значна увага приділяється компетенціям ТЛ. Водночас дослідження зосереджується не на посадових особах категорії «А», оскільки припускається, що лідерські якості у таких осіб вже розвинені. Основний акцент зроблено на вимогах до осіб, які претендують на посади категорій «Б» і «В». Відповідно до наказу НАДС від 4 червня 2016 року № 72, було визначено конкретні критерії для претендентів цих категорій (таблиця 1.1).

Лідерство в ПС зазнає трансформацій, спрямованих на адаптацію до сучасних викликів. Стратегічні реформи та впровадження нових підходів сприяють розвитку лідерських якостей ДСЛ, підвищенню їхньої професійної компетентності та здатності до інноваційного мислення.

Лідерство є ключовою частиною профілю компетентності для посад ДС категорії «Б». Це підтверджується положеннями Закону України «ПДС». До цієї

категорії відносяться посади, які передбачають керівництво структурними підрозділами міністерств, заступництво голів місцевих державних адміністрацій, керівництво підрозділами судів, а також заступництво керівників у державних органах різних рівнів. Ці позиції вимагають від ДСЛ не лише професійної компетентності, але й наявності чітко виражених лідерських якостей. Не менш важливим є питання лідерства для посад категорії «В», які охоплюють усіх інших ДСЛ. Важливо зазначити, що законодавство, спрямоване на забезпечення професійного розвитку, визнає необхідність діагностики та розвитку лідерського потенціалу навіть для цієї категорії. Таким чином, розвиток лідерських навичок ДСЛ стає важливою складовою державної політики з підвищення ефективності роботи органів державної влади.

Таблиця 1.1

### Вимог до претендентів на державні посади категорії Б

Спеціальні вимоги	
1.Професійні знання	Згідно з посадою та відповідно до вимог спеціалізованих законодавчих актів.
2.Лідерство	–уміння аргументовано відстоювати свою точку зору; –орієнтація на досягнення запланованих результатів.
3.Прийняття ефективних рішень	–уміння знаходити рішення для складних завдань; –формування цілей, визначення пріоритетів та надання рекомендацій.
4.Комунікації та взаємодія	–навичка продуктивного та відкритого спілкування; –здатність до співпраці та результативної комунікації.
5.Впровадження змін	–реалізація запланованих заходів та їх оптимізація; –готовність адаптуватися до змін і працювати в умовах їх впровадження; –аналіз результативності впроваджених змін.
6.Управління організацією роботи та персоналом	–координація та моніторинг виконання завдань; –аналіз ефективності та сприяння професійному зростанню співробітників; –вирішення конфліктних ситуацій та їхнє попередження.
7.Особистісні компетенції	–здатність аналізувати та критично оцінювати інформацію; –вміння генерувати нові ідеї та застосовувати творчий підхід; –навички ефективної роботи у складних та напружених умовах.

Джерело: опрацьовано автором за матеріалами [43]

На сьогодні Україна створила правові основи для забезпечення розвитку лідерства ДСЛ у певних сферах. Однак, поки що цей процес обмежується переважно сферою професійної підготовки. Інші аспекти, такі як стимулювання

мотивації співробітників до розвитку лідерських якостей чи аналіз впливу лідерського потенціалу на можливості кар'єрного зростання, залишаються недостатньо врегульованими в законодавстві. Ця прогалина обмежує можливості для системного розвитку лідерства в ДС. Крім того, відсутність чіткої законодавчої процедури щодо організації управління розвитком лідерських якостей створює додаткові виклики. Наразі немає регламентованих ролей і обов'язків для менеджерів, спеціалістів кадрових служб та самих ДСЛ у питаннях вивчення рівня їхнього лідерського потенціалу. Відповідно, відсутні і визначені критерії оцінки лідерських навичок. Такі обставини ускладнюють реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення лідерських якостей серед ДСЛ.

Для ефективного розвитку лідерства у ДС необхідно створити чіткі правила і процедури, які б регламентували процес діагностики, пошуку та реалізації шляхів підвищення лідерського потенціалу. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми мотивації, які мають стимулювати службовців до самовдосконалення та досягнення нових професійних вершин.

Таким чином, розвиток лідерства серед ДСЛ є не лише питанням індивідуального успіху конкретних осіб, але й ключовим чинником забезпечення ефективності всієї ДС. Лідерство стає важливим елементом управлінської взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, що функціонують у межах традиційного та нормативно закріпленого контуру системи державного управління. Досягнення успіху у цій сфері залежить від створення системного підходу до розвитку лідерських якостей, який враховуватиме сучасні виклики і потреби ДС. Це передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до процесу формування інноваційних методів управління та створення сприятливого середовища для професійного розвитку.

Реалізація таких ініціатив вимагає не лише внесення змін до чинного законодавства, але й формування нової культури управління, в якій лідерство буде сприйматися як невід'ємний елемент успішної діяльності ДСЛ. Успішне керівництво стане запорукою не лише підвищення ефективності роботи органів державної влади, але й сприятиме зростанню довіри громадян до інститутів ДС.

## **1.2. Міжнародний досвід формування лідерських якостей у сфері публічного управління**

Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає модернізації ДС з урахуванням європейських стандартів, а також впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами в органах державної влади. Європейські дослідники наголошують, що розвиток знань, умінь і навичок ДСЛ, спрямованих на вдосконалення їхнього лідерського потенціалу, сприяє інтелектуальному зростанню особистості. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність та результативність функціонування державного апарату загалом.

В основі підходів до управління у багатьох країнах лежить компетентнісний підхід, що передбачає визначення ключових компетенцій, необхідних для всіх керівників у державному секторі. Першим етапом у цьому процесі є окреслення загальних компетенцій, якими мають володіти ДСЛ.

У кожній країні компетентнісний підхід реалізується з урахуванням специфіки національного менталітету, економічної ситуації, політичних умов та інших факторів. Наприклад, у країнах Європейського Союзу формування лідерських якостей відбувається як на наднаціональному рівні (лідерські компетенції для європейських лідерів), так і на рівні окремих держав-членів, зокрема Нідерландів, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Подібну систему активно застосовують й інші країни євроатлантичної спільноти, такі як Канада, адаптуючи її до власних потреб. Особливої уваги заслуговує досвід Франції, яка понад десять років успішно реалізує політику розвитку лідерських навичок серед ДСЛ. Цей процес базується на чітко визначених компетенціях, які оцінюються за шкалою рівнів – низький, середній, високий. На основі таких оцінок персонал ДС отримує можливість розвивати компетенції через участь у програмах підвищення кваліфікації для лінійних керівників.

Європейська Комісія також запровадила власні «рамки компетенцій та поведінки», які визначають вимоги до працівників, особливо тих, хто обіймає керівні посади. Серед основних компетенцій виокремлено такі:

- *лідерство* – здатність спрямовувати діяльність організації, приймати відповідальні рішення та бути прикладом для підлеглих;
- *стратегічне планування та бачення* – розробка довгострокових стратегій та визначення перспектив розвитку;
- *організаторські здібності* – створення ефективних команд, управління людськими ресурсами, делегування повноважень, моніторинг та оцінка результатів;
- *комунікативні навички* – вміння ефективно спілкуватися, переконувати, досягати компромісів і вести переговори;
- *орієнтація на результат* – здатність аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення, вирішувати проблеми та конфлікти, діяти рішуче.

Ці компетенції відповідають загальним принципам управління в ЄС і враховують специфіку кожної країни. Вони також спрямовані на забезпечення відповідальності посадових осіб високого рівня, яка є порівнянною з відповідальністю, що покладається на керівників Європейської Комісії. Зокрема, ТЛ є ключовою компетенцією для тих, хто обіймає керівні посади у державному секторі. Цей підхід акцентує увагу на здатності лідера надихати підлеглих, сприяти їхньому розвитку, забезпечувати підтримку інновацій та адаптацію до змін. Важливим елементом є інтеграція навичок стратегічного бачення з організаторськими здібностями. Це дозволяє лідерам ефективно вирішувати складні завдання, будувати міцні команди та забезпечувати їхню злагоджену роботу. У свою чергу, добре розвинені комунікативні навички допомагають вирішувати конфлікти, знаходити спільну мову з різними сторонами та досягати згоди навіть у найскладніших ситуаціях. Загалом компетентнісний підхід до розвитку лідерства не лише підвищує якість роботи ДС, але й сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Він дозволяє створити умови для ефективного управління, яке відповідає сучасним викликам і забезпечує стійкий розвиток суспільства.

До компетентностей, яким мають відповідати ДСЛ у Франції належать:

*Стратегічне лідерство* – це здатність ідентифікувати зовнішні загрози для організації, розуміти внутрішні виклики, аналізувати її сильні та слабкі сторони, а також передбачати майбутній розвиток. Такий підхід сприяє підвищенню результативності та ефективності роботи організації. До них відносять:

- формувати принципи діяльності у відповідності з орієнтирами державного управління;
- забезпечувати постійний розвиток організації, враховуючи потенційні внутрішні та зовнішні ризики;
- аналізувати, обговорювати та ділитися ідеями щодо сильних і слабких сторін організації;
- впроваджувати інноваційні підходи в роботу та заохочувати креативність; ефективно керувати процесами змін.

*Мобілізація людей* – це здатність державного службовця згуртовувати колектив навколо спільної мети та ключових цінностей організації, сприяючи створенню гармонійної робочої атмосфери, де цінується внесок кожного члена команди. Цей процес також спрямований на забезпечення справедливого підходу та стимулювання динамічного розвитку персоналу. До них відносять:

- сприяти особистісному та професійному розвитку працівників, створюючи гармонійну та динамічну атмосферу в колективі.
- чітко визначати внесок кожного члена команди в загальний успіх;
- виявляти підтримку співробітникам у їхніх зусиллях та ініціативах;
- забезпечувати повагу та врахування думки кожного члена колективу;
- заохочувати та винагороджувати етичну поведінку;
- ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати конструктивну взаємодію.

*Досягнення результатів* – це здатність зробити особистий внесок у реалізацію цілей організації, ухвалюючи ефективні рішення з урахуванням наявних ресурсів та бюджетних обмежень. До них відносять:

- сприяти реалізації цілей організації;
- ідентифікувати та ефективно використовувати наявні ресурси організації;

- здійснювати аналіз зовнішнього середовища з урахуванням власних ресурсів;
- ухвалювати рішення та визначати алгоритм їх реалізації;
- впроваджувати заходи для досягнення результатів організації;
- забезпечувати виконання бухгалтерської звітності та звітності щодо використання державних коштів.

*Організація зовнішньої співпраці* передбачає налагодження взаємозв'язків з іншими організаціями та спільнотами, визначення напрямків розвитку власної організації відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення комунікативних труднощів у роботі з партнерами та пошук шляхів їх подолання, а також сприяє розвитку пріоритетних напрямів співпраці. До них відносять:

- ідентифікувати можливості для співпраці з іншими організаціями та спільнотами;
- налагоджувати ефективні зв'язки з державними органами та іншими структурами для досягнення урядових цілей;
- вибудовувати результативні партнерські відносини;
- працювати з партнерами, забезпечуючи вплив і залучення їх до спільної діяльності;
- урегульовувати конфліктні ситуації між партнерами.

*Управління в політико-адміністративному контексті* полягає у здатності надавати консультації уряду, ефективно реалізовувати державну політику в межах організації та ухвалювати раціональні рішення. До них відносять:

- проявляти громадський інтерес у ДС та повсякденному житті;
- мати знання та розуміння основних напрямків державного управління;
- формувати атмосферу довіри та взаємоповаги у взаєминах із громадянами;
- надавати уряду консультації та пропонувати ідеї для розробки державних програм;
- розробляти та впроваджувати в організації політики й алгоритми реалізації державних програм;

– забезпечувати виконання законодавчих і адміністративних процедур для досягнення цілей організації.

Стратегічний підхід до формування компетентностей керівників у США заслуговує особливої уваги, оскільки він базується на застосуванні спеціального документа під назвою «Компетенція для менеджерів» (виконавчий документ, що окреслює ключові кваліфікації). У ньому визначено п'ять основних груп компетенцій [20]:

– *управління змінами* – це включає креативність, інновації, зовнішню обізнаність, гнучкість, стійкість, стратегічне мислення та бачення;

– *управління людськими ресурсами* – сюди входять управління конфліктами, використання різноманітності, розвиток інших, а також побудова ефективних команд;

– *орієнтація на результати* – під цим розуміється підзвітність, обслуговування споживачів, прийняття рішень, розвиток організації та її послуг, а також здатність вирішувати проблеми;

– *діловий потенціал* – передбачає управління фінансами, людським капіталом і технологіями;

– *створення коаліцій* – охоплює партнерство, політичну майстерність, вплив і переговори.

Патлах І.М. зазначає, що американський досвід цікавий тим, що під час створення моделі компетентності проводяться поглиблені дослідження, які орієнтуються не лише на поточні, а й на майбутні вимоги до менеджерів. Саме менеджери є ключовими фігурами у формуванні корпоративної культури в інноваційно спрямованих органах управління [37].

Подібний підхід використовується і в Канаді, де модель компетентностей керівників викладено у документі «Key Leadership Competency Profile». Ця модель включає чотири ключові компетентності, сформульовані для різних рівнів управління:

– *прагнення до належного управління* – ефективно управління діяльністю, людськими та фінансовими ресурсами;

– *інклюзія* – врахування різноманіття людських ресурсів, організацій та партнерів;

– *стратегічне мислення* – аналіз, генерація ідей, синтез та інновації;

– *цінності та етика* – забезпечення доброчесності та поваги у роботі.

У низці країн для розвитку лідерських якостей створено спеціальні установи. Наприклад, у Швеції це Національна рада з якості та розвитку, тоді як в інших державах акцент зроблено на вдосконаленні існуючих програм і впровадженні нових тренінгів. Канадська школа ДС пропонує приклад таких ініціатив. Крім того, державні органи активно співпрацюють із міжнародними школами, такими як Європейський інститут державного управління (EIPA), а також з приватними організаціями [60, с. 127].

Одним із провідних центрів у галузі підготовки лідерів є Центр креативного лідерства, який працює понад 40 років у 120 країнах, включаючи Північну і Південну Америку, Західну та Східну Європу, а також Азію. Його програми допомагають керівникам усвідомити, як їхні особисті якості та стиль впливають на інших, а також розвивати навички управління проектами та змінами. Завдяки тренінгам у Центрі керівники отримують краще розуміння власних реакцій на зміни, опановують більш ефективні способи зворотного зв'язку, навчання інших, побудови стосунків і командної роботи. Крім того, програми спрямовані на розвиток потенціалу як керівників, так і їхніх підлеглих [там же, с. 128].

Таким чином, досвід США, Канади, Швеції та інших країн свідчить про важливість цілісного підходу до формування компетентностей. Він включає як стратегічне мислення, так і акцент на етиці, інноваціях і управлінні людськими ресурсами. Ці приклади можуть слугувати основою для впровадження подібних ініціатив в інших державах, що прагнуть до підвищення ефективності державного управління та корпоративної культури.

Ознайомлення з потребами у навчанні та розвитку базується на аналізі компетентностей. Опис компетенцій, що включає ефективні способи поведінки та ставлення, слугує стандартом для досягнення бажаних результатів у

майбутньому. Вивчення потреб передбачає аналіз розриву між поточним станом і необхідним рівнем компетенцій. Це завдання розглядається у контексті бізнес-можливостей або підтримки інноваційних ініціатив, а не особистих бажань працівників. Основна увага приділяється потребам, які стосуються офіційної діяльності як у теперішньому, так і у майбутньому.

Програми розвитку лідерства орієнтовані на інтерактивні методи навчання дорослих. Лідерські компетенції не можуть бути сформовані лише на основі знань, адже компетентність охоплює також поведінкові аспекти та формування відповідного ставлення. Тому навчання та розвиток лідерства мають практичну спрямованість. Окрім традиційного навчання, пропонуються й інші можливості розвитку: побудова професійних мереж, обмін досвідом, участь у короткотермінових заходах з гостями, обговорення актуальних тем, наставництво, консультації, а також програми «тінізації роботи», коли працівники мають змогу тимчасово виконувати обов'язки на інших посадах для розширення своїх компетенцій.

Для менеджерів у державному секторі Європи виділено ключові компетенції: знання основ державного управління на глобальному, європейському та національному рівнях, лідерство, аналітичне та відкрите мислення, доброчесність, інноваційність, орієнтація на результат, організаційні здібності, вміння управляти персоналом, вирішення проблем, прийняття управлінських рішень, навички ведення переговорів, гнучкість, стійкість до стресу, впевненість у собі. Для адаптації ДС України до стандартів ЄС доцільно враховувати ці компетенції при розробці профілів посад. Керівникам та кадровим спеціалістам пропонується включати знання основ державного управління, доброчесність, відкритість до новацій, гнучкість і впевненість у собі до таких профілів.

Розуміння, що успішний лідер сприяє успіху організації, вказує на необхідність використання європейського досвіду при оцінці інститутів державного управління. Зокрема, це може стати основою для формування механізмів розвитку еліт у державному управлінні України.

У 2000 році Європейський інститут державного управління (EIPA) розробив модель CAF (Загальна оцінка Framework), яка функціонує під егідою Європейської комісії. Ця модель базується на європейській моделі досконалості EFQM і застосовується для оцінки управління організаціями, що фінансуються з державного або муніципального бюджету. Модель CAF впроваджується у багатьох європейських країнах для підвищення якості управління та державних послуг, а також для покращення ефективності діяльності організацій.

CAF є інструментом загального управління якістю (TQM), що використовується як для самооцінки, так і для залучення зовнішніх експертів. Ця модель дозволяє проводити порівняльний аналіз систем управління в різних країнах, виявляти найкращі практики та поширювати їх. Сьогодні CAF є невід'ємною частиною програм реформування державного та місцевого управління в 27 країнах Європи. Ця модель пропонує прості інструменти для впровадження методів управління якістю, що можуть застосовуватися організаціями бюджетної сфери для покращення своєї діяльності. Вона орієнтована на самооцінку і враховує особливості публічного сектору.

Використання досвіду зарубіжних країн у формуванні компетенцій ДСЛ є корисним для створення концепції розвитку лідерських якостей у публічному секторі України. Завдяки запровадженню таких моделей, як CAF, українські державні установи можуть адаптувати європейські підходи для підвищення своєї ефективності. Це сприятиме модернізації ДС та досягненню високих стандартів управління.

## **Висновки до розділу 1**

Влада в організації проявляється через практику керівництва та лідерства, які мають суттєві відмінності. Основні з них стосуються цінностей у сфері контролю, впливу на навколишнє середовище, умов походження, прийняття рішень, рівня стабільності, емоційної підтримки групи та спрямованості дій.

Розвиток лідерських якостей ДСЛ має супроводжуватися нормативними положеннями, що регулюють процес пошуку та впровадження шляхів підвищення управлінських компетенцій. Автор вважає, що відповідним інструментом може стати концепція розвитку лідерства, яка відповідає потребам українського суспільства.

Процес інтеграції України до Європейського Союзу вимагає реформування ДС відповідно до європейських стандартів. У більшості розвинених країн ЄС та світу лідерство є ключовою компетенцією для ДСЛ, включаючи глав держав і урядів. Цей підхід уже успішно застосовується в таких країнах, як Бельгія, Велика Британія, Нідерланди, Естонія, Ірландія, Італія, Німеччина, Польща, Франція та скандинавські країни. Досвід цих держав демонструє, що стратегія розвитку лідерства має бути чітко розроблена з урахуванням потреб уряду та суспільства.

Автор пропонує використовувати Загальну систему оцінки (CAF), яка є інструментом управління якістю (TQM). Вона базується на розумінні того, що найкращі результати організації досягаються завдяки ефективному лідерству. Це лідерство має реалізовувати стратегії та плани, надихати співробітників, зміцнювати партнерські відносини, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати функціонування процесів. У результаті організація досягає високих показників як у роботі з громадянами та клієнтами, так і у внутрішніх процесах, створюючи позитивний вплив на суспільство в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Чинники, що зумовлюють зростання ролі лідерства у системі управлінських взаємодій у публічному секторі

Лідерство як інструмент удосконалення управління набуває особливої важливості в умовах переходу до ринкових відносин, зокрема в комерційному секторі, де діяльність бізнес-структур підпорядковується принципу раціональності. Водночас не завжди вдається сформувати ефективний баланс сил у команді, адже існують певні обмеження. Досвід українських організацій свідчить, що високий рівень керованості, досягнутий завдяки впливу лідера, можливий переважно в середовищі односторонніх. Ефективність лідерів залежить від їхньої управлінської компетентності та стилю керівництва. Різні стилі вирізняються способами взаємодії з підлеглими, загальним рівнем професійної компетентності керівника, а також його прагненням до розвитку. Таким чином, успішне лідерство передбачає вміння адаптувати методи управління до специфіки команди та забезпечувати умови для її зростання й досягнення спільних цілей.

Сучасний керівник у ДС повинен опанувати вміння використовувати різні стилі керівництва залежно від поставлених перед робочою групою цілей та її специфіки, включаючи кваліфікацію, відповідальність і потреби. Це дає змогу:

- планувати поточну діяльність і визначати етапи саморозвитку;
- регулярно оцінювати досягнуті результати;
- удосконалювати комунікативні навички: слухання, читання, мовлення, письмо;
- розвивати спостережливість і здатність розуміти людей;
- щоденно приділяти час для роздумів і фіксувати свої ідеї;
- розширювати коло спілкування, зокрема з представниками інших

професій;

- навчатися зосереджуватися на найважливішому;
- бути рішучим, наполегливим та цілеспрямованим;
- постійно шукати нові можливості та проявляти ініціативу
- формувати ціннісні орієнтири та особисті цілі.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства поступово формуються демократичні державні інституції та адміністративні структури, що підвищує актуальність питань, пов'язаних із владою, її суб'єктами, авторитетом і спроможністю органів управління та керівників місцевого самоврядування. Ці зміни змушують суб'єктів державного управління працювати на основі наукового підходу та дотримуватися ідеалів громадянського суспільства. Концепція адміністрації зазнає суттєвих змін, що висуває на перший план проблему організаційного проектування. Основним питанням стає: «Як створити такі соціальні умови, щоб цілі ДСЛ узгоджувалися з цілями ДС?».

Лідерство розглядається як необхідна умова ефективного управління, що забезпечує функціональність будь-якої організації. Для детального вивчення цього явища було проведено емпіричне дослідження, основою якого стала модель Б. Басса і Б. Аволіо. У 2023-2024 роках було організовано анонімне опитування серед ДСЛ (зокрема магістрів заочної форми навчання), де використовувався метод квотного відбору на вибірці з 37 осіб. Дослідження мало на меті з'ясувати, які фактори лідерства, на думку опитаних, сприяють покращенню управління. Для цього було організовано два етапи: інтерв'ю з професіоналами (підлеглими) та експертами (керівниками). Цей підхід дозволив створити повну картину пріоритетів лідерства, засновану на критеріях ефективності, які вимірювались рівнем задоволеності членів команди різними формами управління.

Відповідно до теорії Б. Басса та Б. Аволіо, ключовими аспектами лідерства визначено натхнення, активацію та харизматичний вплив. Аналізуючи дані, отримані під час дослідження, за допомогою методів факторного аналізу та

середніх значень випробуваних характеристик, вдалося виявити такі закономірності. Респонденти (як керівники, так і підлеглі) наголошували на важливості зазначених факторів для ефективного управління в ДС. Як показують результати (див. додаток А, рис. А.2), сприйняття лідерства у підлеглих та керівників суттєво відрізняється. Зокрема, чиновники-менеджери підкреслювали значущість вміння керівника надихати своїх підлеглих задля досягнення організаційних цілей. Харизма розглядається як здатність лідера використовувати свої внутрішні якості для створення довіри та впевненості в своїх здібностях.

Окрему увагу в рамках дослідження було приділено гендерному аспекту лідерства. Часто демографічні характеристики учасників управлінського процесу ігноруються, що пояснюється існуючими стереотипами стосовно жінок-лідерок. Проте в умовах активного розвитку руху за емансипацію жінки дедалі частіше займають керівні посади в організаціях, зокрема в структурах виконавчої влади. Незважаючи на те, що чоловіки все ще переважають серед менеджерів, спостерігається позитивна тенденція до зростання кількості жінок у керівництві. Станом на 1 січня 2022 року співвідношення чоловіків та жінок у сфері державного управління становило 25% та 75% відповідно. При цьому щорічне збільшення частки жінок на керівних посадах становить приблизно 0,3%.

Отримані результати демонструють важливість харизматичного впливу менеджерів, хоча його значущість залежить від гендерних особливостей. Чоловіки-спеціалісти здебільшого вважають цей фактор визначальним для ефективного управління. Натомість жінки-спеціалісти не вважають харизму критично важливою для досягнення організаційних цілей, віддаючи перевагу іншим аспектам управління.

Важливою характеристикою, яка значною мірою впливає на переосмислення сучасних підходів до управління, є вік керівників. За даними Національного агентства України з питань державного сектора, середній вік управлінців у ПС становить близько 40 років. Така ситуація, з огляду на зростання вимог до професійної діяльності ДСЛ, викликає певне занепокоєння,

особливо у контексті необхідності підвищення рівня їхньої інтелектуальної підготовки та креативного мислення.

Наявність у лідера харизматичних якостей відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективності управління [17, с. 214]. Цей аспект часто стає визначальним у виборі стилю керівництва, що підтверджують результати опитування менеджерів. Проте варто зазначити, що важливість харизми змінюється залежно від віку керівника (див. табл. Б.2 у додатку Б). Молоді управлінці та лідери старше 60 років надають особливу увагу харизматичним якостям. У першому випадку це пояснюється браком особистого досвіду та орієнтацією на приклад старших колег, тоді як у другому – значною мірою накопиченим досвідом управлінської діяльності. Водночас, як показують результати (табл. Б.1 у додатку Б), ставлення до харизматичного впливу є стабільно позитивним серед представників різних вікових груп, хоча його вплив на ефективність управління не завжди визнається однозначним. Зокрема, спостерігається тенденція: чим старший керівник, тим більше він цінує увагу до персоналу, хоча старші працівники інколи менш схильні до активної співпраці.

Система державного управління в Україні зазнає постійних змін, які пов'язані зі зміною пріоритетів у соціально-політичній системі країни. Нині відбувається перехід до демократично орієнтованого стилю керівництва, який передбачає універсалізм і акцент на командному підході. У цьому контексті стаж роботи набуває нових характеристик. За тривалістю професійного досвіду всі респонденти дослідження були поділені на шість категорій: 1) до 3 років; 2) 3-5 років; 3) 6-10 років; 4) 11-15 років; 5) 16-20 років; 6) понад 20 років. Виявлені кореляції між стажем роботи та ключовими управлінськими чинниками наведені у табл. Б.3 і Б.4 (додаток Б).

Дослідження взаємозв'язку між стажем та управлінськими пріоритетами показало певні закономірності. Керівники з більшим досвідом дедалі більше цінують здатність до управління інтересами підлеглих, що є важливим фактором у їхній діяльності (табл. Б.3 додатку Б). Високі середні значення, які демонструють керівники-лідери (табл. Б.4 додатку Б), свідчать про змінну

динаміку їхніх управлінських підходів. У ході дослідження було встановлено, що здатність керівника надихати підлеглих залишається однією з ключових характеристик незалежно від стажу. Це підтверджує важливість оптимізму, що допомагає формувати позитивний емоційний фон у колективі та мотивувати команду (табл. Б.3 додатку Б).

Відповіді респондентів вказують на певну суперечливість у сприйнятті емоційного впливу як важливого управлінського елемента (табл. Б.4 додатку Б). Водночас саме емоційна складова стає дедалі вагомішою для керівників із набуттям досвіду. Так, нові управлінці зазвичай виявляють бажання емоційно стимулювати підлеглих, що вказує на прагнення створити продуктивну атмосферу у колективі. Таким чином, роль емоційного аспекту управління підтверджується, оскільки з часом лідери починають більше зосереджуватися на сенсорних і психологічних аспектах виконання своїх обов'язків.

Відчуття спільної місії є невід'ємною складовою організаційного клімату, а здатність лідера пробуджувати це почуття у своїх підлеглих – одним із ключових аспектів ефективного управління. У ході дослідження цього феномену в залежності від стажу роботи, погляди спеціалістів та менеджерів виявилися значною мірою протилежними. Так, згідно з медіанними значеннями, менеджери оцінювали цей фактор як один із найважливіших для управління (таблиця Б.4 у додатку Б). Водночас серед спеціалістів результати демонструють менш однорідну картину, де високі медіанні значення кореляції свідчать про неоднозначність впливу цього чинника (таблиця Б.3 у додатку Б). Це вказує на те, що роль цього аспекту в управлінні може варіюватися залежно від конкретних обставин.

Серед респондентів, які працюють у державному секторі від трьох до п'ятнадцяти років, є значна група професіоналів із середніми оцінками значущості харизматичного впливу в управлінні. Саме вони представляють одну з найбільш компетентних категорій респондентів. Це дає підстави припустити, що здатність лідера надихати своїх підлеглих на досягнення спільної мети є бажаним і ефективним елементом управління. Вона реалізується шляхом застосування методів емоційного впливу, спрямованого на підвищення

продуктивності команди. Ці методи, у свою чергу, можуть бути частиною ширшої системи управлінських технологій, спрямованих на максимальну ефективність взаємодії в організаціях.

Управління є складним і багатограним процесом, що формується під впливом численних факторів. Ці фактори залежать від статусних характеристик як керівників, так і підлеглих. У ході дослідження фактори, використані для аналізу (інтерес, натхнення, активізація, харизматичний вплив), були емпірично перевірені, що підтвердило їх значення для формування образу лідера як керівника команди. При цьому лідерство в управлінні розглядається як особлива категорія, що визначається специфічними моделями поведінки лідера, які відповідають змісту цих факторів. Водночас, прояви цих факторів у стосунках між суб'єктами та об'єктами управління є недостатньо чіткими, що підтверджується різними тенденціями у зв'язках між факторами і демографічними характеристиками респондентів.

Таким чином, управління включає як когнітивні, так і емоційні аспекти, які формуються під впливом поведінкових моделей лідера і статусних характеристик підлеглих. Це підкреслює важливість урахування індивідуальних особливостей суб'єктів управління у процесі формування міжособистісних взаємин в межах організаційної діяльності.

Процес оновлення методів керівництва у суспільній сфері є надзвичайно складним і включає низку взаємопов'язаних елементів. Результати емпіричних досліджень дозволяють розглядати ці елементи як складові концепції «соціальної технології». Соціальні технології є важливим інструментом у сфері управління, оскільки вони забезпечують структурованість процесу і дозволяють ефективно перетворювати соціальні процеси на чіткі поведінкові конструкції. Впровадження таких технологій у практику управління потребує поетапного підходу, що охоплює теоретичні, методологічні та процедурні аспекти.

Основний акцент при застосуванні соціальних технологій має бути спрямований на людей, які беруть участь у процесах управління. Це стосується як індивідуальних учасників, так і груп, що інтегруються у спільну діяльність.

Грамотне використання соціальних технологій сприяє оптимізації управлінських процесів та посиленню взаємодії в колективі, що позитивно впливає на досягнення організаційних цілей.

Отже, застосування соціальних технологій у публічному управлінні є ефективним засобом реалізації лідерства. Вони забезпечують злагоджене функціонування організації та створюють умови для досягнення високих результатів через гармонізацію відносин між керівниками і підлеглими.

## **2.2. Типологічні характеристики лідерства у публічній сфері**

Типологія соціальних об'єктів має практичну спрямованість і зосереджується на «пошуку стійких поєднань їх властивостей», що зазначено у відповідних наукових джерелах. У нашому дослідженні ми прагнули класифікувати взаємодію керівників на ДС, розглядаючи її як основу для побудови ефективного керівництва. Інституційні особливості ДС формують формат взаємодії між керівниками та спеціалістами, а також суттєво залежать від функціональної відповідальності та повноважень посадових осіб. У цьому контексті лідерство розглядається як важлива складова взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління, що сприяє інтеграції внутрішньої структури ДС через консолідацію різних груп.

Сучасні науковці надають класифікації лідерів, що представлені в науковій літературі. Наприклад, у роботі «Основи соціально-психологічних теорій» використовується концепція Б.Д. Паригіна, яка пропонує кілька критеріїв типології лідерів:

*За змістом діяльності:*

- керівник-програміст – створює та вирішує ситуації, забезпечуючи їхнє функціонування;
- лідер-актор – адаптується до обставин, розумно реагуючи на групові настрої.

*За стилем керівництва:*

- авторитарний стиль – самоорієнтований, сфокусований на виконанні власних рішень;
- демократичний стиль – орієнтований на групу та залучення її до ухвалення рішень.
- ліберальний стиль – пасивне управління, мінімальне втручання в роботу команди.

*За характером діяльності:*

- ситуаційний лідер – ефективний у вирішенні подібних завдань;
- універсальний лідер – справляється з різними та несподіваними ситуаціями.

Найпоширенішим є поділ керівництва на формальне та неформальне. Формалізація ролі керівника сприяє оптимізації взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, що стає ресурсом для розвитку організації. В іншому випадку, відсутність персоніфікації та чітких повноважень призводить до зниження ефективності організаційних можливостей.

Додатково типологія керівників у ПС може базуватися на таких критеріях:

- сфера діяльності – національна, регіональна, місцева;
- форма політичної участі – державне чи політичне керівництво.

На основі теорії ситуативного лідерства, розробленої Ф. Фідлером, ми спробували запропонувати типологію керівників у ПС, виокремлюючи такі напрямки:

- орієнтація на завдання: фокус на досягненні результатів;
- орієнтація на міжособистісне спілкування: побудова стосунків у команді.

Проведений емпіричний аналіз мав на меті оцінити ці лідерські орієнтації як з боку керівників, так і підлеглих. Основними ознаками лідерства в межах поняття «активне управління» були:

- сприяння ініціативам співробітників;
- оцінка персоналу для планування управлінських дій;

- стимулювання комунікації;
- розвиток мотивації досягнення цілей;
- демонстрація особистого прикладу;
- розвиток критичного мислення серед підлеглих;
- формування корпоративного духу в колективі;
- врахування потреб персоналу;
- планування організаційного розвитку.

Ці риси, згідно з літературними джерелами, є важливими для формування ефективного управлінського середовища. Для виявлення типів керівників використовувався кластерний аналіз, що базувався на таких характеристиках респондентів: стать, вік, освіта, досвід роботи, а для експертів – досвід на керівних посадах. Отримані дані дозволяють виділити різні групи лідерів, які характеризуються певними особливостями поведінки та підходами до управління, що сприяє кращому розумінню специфіки їхньої роботи у ПС.

Критерій диференціації поведінки лідера визначається його спрямованістю, яка розділяється на два основні напрями: орієнтація на результат або орієнтація на міжособистісні стосунки. Основну концепцію емпіричної типології сформулював П. Лазарасфельд, запровадивши поняття «простір властивостей». У межах цього підходу характеристики соціальної групи представлялися у тривимірному просторі.

Збирання інформації для кваліфікаційного дослідження здійснювалося через опитування та інтерв'ю. Отримані дані дозволили оцінити феномен лідерства у публічній сфері з позицій менеджерів та спеціалістів. Це створило підґрунтя для перевірки гіпотези, яка стосувалася визначення типології лідерства через застосування кластерного аналізу. У рамках дослідження респонденти-експерти виділили декілька типів керівників, кожен із яких має свої особливості:

Тип 1: Керівник діє суворо відповідно до затверджених інструкцій та планів. Робота повинна виконуватися за визначеними правилами, а підлеглі – звітувати про всі деталі завдань. У разі помилок керівник інформує вищий

менеджмент. Для стимулювання співробітників використовуються приклади з минулого, а діяльність команди чітко регламентується.

Тип 2: У своїй діяльності керівник надає перевагу запитам і консультаціям замість наказів. Він активно залучає підлеглих до розробки рішень, орієнтуючись на їхню думку навіть за умов розбіжностей із власною позицією. У кризових ситуаціях рішення ухвалюються спільно з командою. Усі співробітники інформуються, що їхні інтереси перебувають під захистом керівництва.

Тип 3: Основою авторитету керівника є постійне вдосконалення професійних навичок та сприяння розвитку своїх підлеглих. Обов'язковою характеристикою такого керівника є стратегічне мислення.

Тип 4: Управління базується на взаємодії із середнім рівнем менеджменту. Для ефективної роботи керівник покладається на звичайних співробітників і їхній внесок у процеси.

Тип 5: У кризових ситуаціях керівник намагається зняти напруження в команді. Разом із підлеглими створюються плани дій, але у складних випадках відповідальність повністю бере на себе керівник.

Тип 6: Керівник співпрацює з командою для врегулювання конфліктів, але пріоритетом є самостійна робота підлеглих. У складних ситуаціях менеджер звертається до вищого керівництва за підтримкою. Успіх організації залежить від якості управління, а керівник заохочує створення традицій у колективі.

Тип 7: Керівник бере на себе відповідальність за помилки навіть тоді, коли їх припустилися підлегли. У конфліктних ситуаціях та у відносинах із вищим керівництвом менеджер може виступати конфронтаційно.

Обробка зібраних даних дала змогу виділити шість ключових типів менеджерів, що мають статистично значущі показники. Для кожного типу було визначено кількісні характеристики, які дозволяють оцінити значущість кожної ознаки. Дослідження також висвітлило ключові риси, що відрізняють управлінські типи з точки зору їхньої ефективності.

Тип 1: Управління базується на врахуванні професійних і особистісних якостей підлеглих. Керівник захищає їхні інтереси перед вищим керівництвом і здійснює контроль за діяльністю кожного співробітника. Керівник заздалегідь планує свої дії, чітко визначаючи завдання для кожного підлеглого. У критичних ситуаціях він звертається за допомогою до своєї команди. Управління відзначається заохоченням творчості підлеглих.

Тип 2: Успіх керівника залежить від його вміння ефективно взаємодіяти з колективом. Він заохочує ініціативу та сприяє розвитку навичок кожного співробітника, формуючи атмосферу довіри і співпраці.

Тип 3. Керівник бере на себе відповідальність у критичні моменти функціонування команди, ставлячи колективні інтереси вище власних амбіцій. Під час виконання завдань він забезпечує дотримання підлеглими затвердженого алгоритму дій. Його управлінська діяльність строго регламентується інструкціями.

Тип 4. Під час виконання своїх обов'язків та керівних функцій лідер уникає жорстких команд і натомість застосовує вимогливий підхід. Надмірна конкретність та формальні вказівки не є основними принципами його роботи. Стосунки між керівником та підлеглими виходять за межі суто ділової взаємодії.

Тип 5. Основною рисою такого керівника є здатність надихати колектив на досягнення спільної мети. Постійна емоційна мотивація є однією з ключових функцій його роботи. Неправильні адміністративні рішення вважаються звичайними операційними моментами, які не повинні перешкоджати руху вперед.

Тип 6. Цей керівник демонструє приклад підлеглим у досягненні поставлених завдань. Він відповідає за налагодження хороших відносин у команді та турботу про добробут співробітників. Лідер заохочує ініціативу з боку підлеглих, навіть якщо вона виходить за межі санкціонованих дій.

Наведені типи менеджерів дозволяють класифікувати підходи до керівництва на основі думок спеціалістів та практиків. З огляду на те, що лідерство у сфері державного управління є об'єктом дослідження, ми можемо поєднати типи зі схожими характеристиками для узагальнення експертних оцінок.

Тип 1. «Головний бюрократ». Цей тип керівника орієнтований на суворе дотримання інструкцій та планів, затверджених вищим керівництвом. Усі дії підлеглих повинні відповідати їх компетенції, яка чітко визначена в посадових інструкціях. Особисті взаємовідносини мінімізовані, заохочуються лише ділові контакти. Кожен етап роботи супроводжується обов'язковим звітуванням.

Тип 2. «Ліберальний лідер». Такий керівник уникає жорстких наказів, надаючи перевагу спільному обговоренню управлінських рішень із підлеглими. Його основною функцією є захист інтересів команди перед керівництвом. Робочі плани не деталізуються, а відносини виходять за межі формального бізнес-спілкування.

Тип 3. «Лідер-демократ». Цей керівник особисто відповідає за ефективність роботи команди. Він готовий до конфронтації з вищим керівництвом задля захисту інтересів підлеглих. Планування роботи відбувається колективно, враховуючи як професійні, так і особисті якості співробітників. У такій команді підтримується свобода висловлювань та можливість обговорення тем, які не завжди стосуються робочих завдань.

Тип 4. «Лідер-традиціоналіст». Основою успіху організації є кваліфікований персонал, на якого спирається керівник. Він не прагне відстоювати інтереси підлеглих перед вищими інстанціями, натомість акцентує увагу на самостійному формуванні планів та контролі їх виконання.

Тип 5. «Лідер-інтелектуал». Цей тип орієнтований на постійний професійний розвиток. Стратегічне мислення є ключовим компонентом його управлінського стилю. Він активно підтримує навчання та вдосконалення своїх підлеглих, створюючи можливості для їх професійного зростання.

Тип 6. «Світловідбиваючий провідник». Пріоритетом такого керівника є створення гармонійного середовища в колективі. Він підтримує думки співробітників та сприяє формуванню традицій у команді. У своїй роботі керівник орієнтується на поради вищого керівництва, але водночас враховує і колективну думку.

Тип 7. «Емоційний лідер». Для цього типу важливим є емоційне стимулювання співробітників. Він підтримує теплі стосунки в команді, піклується про благополуччя працівників та заохочує їх ініціативність, навіть якщо вона виходить за межі затверджених правил. Керівник схильний ігнорувати власні управлінські помилки, зосереджуючись на загальному успіху.

Тип 8. «Лідер-новатор». Цей керівник активно залучає команду до творчих рішень. У разі невдачі він шукає підтримки серед підлеглих. Під час виконання завдань він стимулює інноваційний підхід до роботи, акцентуючи увагу на нестандартних методах досягнення результату.

Виходячи з визначення, яке описує «керівника» як поєднання формальної позиції влади та соціально-психологічних якостей особистості, що важливі для колективу, і забезпечують можливість активного впливу на підлеглих задля досягнення організаційних цілей, визначені типи керівників – «лідер-ліберал», «лідер-демократ» та «лідер-новатор» – володіють необхідними характеристиками для ефективного управління. Представлена типологія дозволяє розглядати ДС як організаційну структуру, що має всі необхідні елементи управління. Відбір різних типів керівників створює можливості для вдосконалення діяльності державних інституцій та підвищення ефективності управління шляхом пріоритетного розвитку взаємодії між керівниками та підлеглими.

## Висновки до розділу 2

Вивчення лідерства у контексті організаційного розвитку ДС має особливе значення, адже воно охоплює свідомі, систематичні заходи, спрямовані на постійне вдосконалення ключових показників ефективності ДС. Лідерство у ПС можна розглядати як динамічне явище, яке базується на взаємодії між управлінським суб'єктом і об'єктом управління. Його якість залежить від низки характеристик, серед яких увага до працівників, мотивація, здатність активувати ресурси та харизматичний вплив керівника. Дослідження підтвердили важливість цих чотирьох чинників: «Зацікавленість» (фокус на потребах працівників), «Інспірування» (мотиваційний вплив), «Активация» (стимулювання діяльності) та «Харизматичний вплив» (створення авторитету). Вони формують ієрархічну модель, яка дозволяє визначити оптимальні стратегії управління у публічному просторі, враховуючи бачення як керівного органу, так і об'єкта управління.

Аналіз залежності цих факторів від демографічних характеристик суб'єкта та об'єкта управління (таких як стать, вік, професійний досвід) виявив, що ефективне управління в публічному просторі потребує врахування якісних характеристик обох сторін. Це, у свою чергу, сприяє точному оцінюванню організаційних ситуацій і прийняттю своєчасних рішень у державному управлінні. Менеджери у ПС можуть мати різну управлінську спрямованість, зокрема орієнтацію на результат або на міжособистісне спілкування. Використання кластерного аналізу для оцінки даних, отриманих під час дослідження управлінських процесів, дозволило виявити відмінності між цими типами керівників. Зокрема, ті, хто орієнтується на результат, зосереджуються на досягненні цілей і вирішенні завдань, тоді як ті, хто віддає перевагу міжособистісному спілкуванню, більше уваги приділяють налагодженню стосунків та забезпеченню сприятливого робочого середовища.

Такі відмінності в підходах можуть призводити до конфліктів у внутрішніх відносинах, що негативно впливають на організаційну ефективність. Наприклад,

коли експерти з керівництва вважають пріоритетним досягнення завдань, інші фахівці можуть більше цінувати гармонійні міжособистісні відносини в управлінському процесі. Така розбіжність у підходах може стати причиною організаційних конфліктів, що, у свою чергу, спричиняє зниження ефективності діяльності ДС.

Для мінімізації подібних ризиків важливо враховувати різноманітність управлінських стилів, а також забезпечувати гармонізацію підходів до виконання завдань і взаємодії у колективах. Комплексний підхід до аналізу характеристик управлінців та їхньої діяльності дозволяє створити умови для оптимізації процесів у ДС, що сприяє підвищенню її загальної ефективності та стабільності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

#### **3.1. Лідерство як складова управління людськими ресурсами у публічній сфері**

Одна з основних цілей реформ, визначених Стратегією сталого розвитку України до 2030, полягає в адаптації ДС до європейських стандартів і принципів. Для досягнення цієї мети 1 травня 2016 року було ухвалено новий Закон України «ПДС», що став вагомим кроком до модернізації управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Серед ключових аспектів цього процесу – розвиток лідерства на різних рівнях державного управління. Лідери в державному секторі повинні бути здатними й відповідальними за впровадження змін, необхідних для успішної реформи. Формування стійких лідерських компетенцій є важливою умовою для побудови професійної ДС.

Сучасні підходи до управління зосереджуються на оптимізації процесів організаційних змін, зокрема у сфері людських ресурсів. Ефективність цих змін залежить від готовності посадових осіб до впровадження нововведень і реалізації поставлених цілей. Тому одним із найважливіших завдань державного управління є формування позитивного ставлення ДСЛ до змін, а також створення мотиваційної бази для їхньої активної участі в трансформаційних процесах. Цього неможливо досягти виключно формальними методами управління персоналом. Успіх реформування ДС, зокрема у світлі положень нового закону, безпосередньо залежить від ефективності ТЛ, яке інтегрує різноманітні соціальні технології управління.

ТЛ – це управлінський процес, який спрямований на організацію командної роботи, вплив на співробітників та зміну їхніх цінностей і переконань. Таке лідерство стимулює інновації, творчість, результативність і самореалізацію працівників. Воно базується на чотирьох ключових аспектах: передбаченні, плануванні, комунікації та творчості. Лідери трансформації об'єднують

працівників навколо спільних цінностей, забезпечують розвиток кожного члена команди та колективу в цілому.

ТЛ також передбачає постійне вдосконалення: лідери прагнуть ставати кращими, ефективніше впливати на оточення, а також сприяти розвитку організації та співробітників. Лідер має глибоко розуміти працівників, середовище та ситуацію, вміти приймати правильні рішення у відповідь на виклики організаційних змін. Вплив ТЛ поширюється не лише на колектив, а й на кожного співробітника, міжособистісні стосунки та загальну атмосферу в організації.

Браун і Познер, розробляючи свою теорію ТЛ, визначили п'ять основних практик, які мають впроваджувати лідери: аналіз та критика організаційних процесів, спільне формування візії змін, підтримка реалізації ідей працівників, особистий приклад лідера та заохочення працівників через визнання їхніх успіхів. Коли лідери демонструють такі підходи, їхні підлеглі починають наслідувати відповідні моделі поведінки. Для успішного впровадження організаційних змін потрібні лідери, які мають стратегічне бачення, високий інтелектуальний, креативний та інноваційний потенціал. Їм властива здатність захоплювати ідеями інших, формувати спільні цілі й спрямовувати енергію команди на їх досягнення. Такі якості, як харизма, навички співпраці та вміння надихати, відіграють вирішальну роль у реалізації реформ і підготовці колективу до нових викликів.

Лідери трансформації зі стратегічним баченням, високим інтелектуальним, креативним та інноваційним потенціалом, здатністю захопити інших своїми ідеями, перетворити ідеї на загальні цілі та зосередити енергію співробітників на їх досягненні, навички співпраці та харизма є важливими для підготовки та впровадження організаційних змін. потрібно. Інтелектуальні здібності лідера трансформації мають вирішальне значення в умовах постійних змін, оскільки саме вони дозволяють ініціювати творчий пошук інноваційних рішень для вдосконалення організації. Лідер-трансформатор не лише сам розвиває нові підходи до вирішення проблем, але й стимулює своїх послідовників до творчого

мислення, викликаючи в них бажання долучатися до інтелектуальної діяльності. У результаті створюється атмосфера інтелектуального піднесення, яка заохочує колектив до активної участі у процесі змін. Такий лідер вміє не лише бачити нові шляхи для вирішення застарілих проблем, але й переконувати інших у реалістичності цих рішень. Це дозволяє учасникам процесу змін побачити нові перспективи, які раніше здавалися прихованими, та спрямовує їхні зусилля на найбільш ефективно досягнення поставлених цілей.

Лідер-трансформатор здатний перетворити своє бачення майбутнього на зрозумілі для послідовників символи, які сприяють глибшому усвідомленню ідей і узгодженню організаційних цілей. Він не лише формулює концепцію змін, а й забезпечує необхідні ресурси, інструменти та підтримку для її реалізації. Завдяки цьому формується впевненість у можливості досягнення позитивних змін та їхньої відповідності загальній стратегії організації.

Однією з ключових характеристик успішного лідера-трансформатора є здатність працювати з тривалим часовим горизонтом. Це передбачає уміння стратегічно планувати, визначати пріоритети, координувати короткострокові та довгострокові цілі, а також прогнозувати наслідки як внутрішньоорганізаційних дій, так і зовнішніх змін. Таким чином, часовий горизонт стає важливим компонентом стратегічного управління та забезпечує гармонійний розвиток організації в умовах невизначеності.

Процес управління трансформацією у ПС включає декілька взаємопов'язаних елементів:

- формування довіри до здатності організації впроваджувати зміни через розвиток комунікації та підтримку культури ДС;
- пошук компромісів із зацікавленими сторонами для узгодження організаційних змін, що безпосередньо зачіпають їхні інтереси;
- розвиток бачення майбутнього ДС для оптимізації шляхів досягнення цілей змін;
- формування команд і навчання методів командної роботи для представників усіх рівнів управління;

- створення умов для індивідуального розвитку менеджерів, що сприятиме їхній відповідальності за зміни та пошуку нових можливостей для підвищення ефективності організації;

- формування спільного бачення та чітких орієнтирів для ключових фахівців, які впливають на успіх трансформації. Це включає підтримку та розвиток їхніх компетенцій за допомогою спеціальних програм;

- розробка ефективних інформаційних та комунікаційних каналів як всередині організації, так і за її межами, використовуючи потенціал офіційних систем комунікації.

На відміну від традиційного менеджменту, який спирається лише на формальні методи управління, ТЛ має перевагу в здатності краще розуміти мотивацію працівників і реагувати на їхні дії. Це дозволяє своєчасно визначати прихильників, противників і тих, хто вагається, що, своєю чергою, забезпечує ефективніше впровадження змін. ТЛ ідеально підходить для ініціювання та натхнення організаційних змін.

Ключовими факторами успіху змін є розуміння цілей, формування спільного бачення і мотивація співробітників. Важливу роль у цьому відіграють спонсори та агенти змін, які повинні займати впливові посади, щоб змінювати сприйняття ситуації з негативного (втрати) на позитивне (вигоди). Проте такі ролі не прописані в посадових інструкціях і потребують високого рівня лідерського потенціалу. Лідер не лише інформує чи контролює, але й надихає своїх послідовників на подолання труднощів, демонструючи власний приклад віри у доцільність і можливість змін. Навички лідерства у поєднанні з ефективним управлінським підходом створюють оптимальні умови для досягнення цілей організації. Важливим аспектом цього процесу є підтримка програм управління змінами у громадських установах. Формування команд, орієнтованих на зміни, та розробка стратегій підтримки їх діяльності дозволяють забезпечити ефективність роботи організацій у досягненні поставлених завдань.

ТЛ є потужним інструментом, який сприяє позитивним змінам у суспільстві та організаціях. Його важливість важко переоцінити, адже саме цей

підхід дозволяє лідерам переконувати опонентів змін на основі логіки та фактів, долаючи негативні емоції та опір. Водночас аналіз практики управління змінами свідчить, що противники змін часто приховують свої справжні мотиви. Через це традиційні методи управління не завжди здатні ефективно розв'язувати проблеми, пов'язані з опором. Натомість гнучкі та адаптивні підходи до трансформації дозволяють знаходити ефективні рішення.

Опір змінам може виникати як усередині організації, так і поза її межами. До числа основних причин належать:

- недовіра до змін – частина працівників може не вірити у їх успіх.
- боязнь невизначеності – зміни часто сприймаються як загроза стабільності, викликаючи страх перед невідомим;
- психологічний дискомфорт – порушення звичних правил і норм сприймається як небезпека для психологічного комфорту працівників;
- недостатнє розуміння вигод – люди, які не усвідомлюють переваг змін, частіше протидіють їм;
- негативний досвід – недовіра до керівництва чи до окремих представників ДС може посилювати опір;

Для подолання цих перешкод слід зосередитися на розвитку комунікаційних стратегій, роз'ясненні вигод змін і залученні працівників до їх реалізації. Експерти з управління, такі як Д. Коттер та Л. Шлезінгер, визначили низку підходів до подолання опору змін. Одним із них є підвищення рівня освіти та ефективності спілкування в організації. Працівники, які розуміють логіку змін та їхню необхідність, значно частіше підтримують нововведення.

Іншим важливим кроком є залучення співробітників до процесу трансформації. Чим більше працівників беруть участь у плануванні змін, розробці стратегій і координації дій, тим більше вони зацікавлені у позитивному результаті. Участь працівників створює відчуття відповідальності за успіх змін, що сприяє їхній підтримці. Підтримка з боку керівництва також має ключове значення. Вона може проявлятися у вигляді технічної допомоги, проведення тренінгів, психологічної підтримки та спільних обговорень, що допомагають

досягти консенсусу. Хоча досягнення консенсусу є пріоритетним підходом, іноді доводиться вдаватися до маніпуляцій чи примусу. Це можуть бути як явні, так і приховані методи, що спрямовані на нейтралізацію опонентів змін або на зміну співвідношення сил у колективі. Важливо, щоб ці методи були використані відповідально та враховували етичні норми.

ТЛ базується на здатності лідера впливати на працівників, мотивуючи їх до підтримки змін. Для цього використовуються різноманітні методи:

- переконання – демонстрація логіки та обґрунтованості обраної стратегії;
- стимулювання – надання привабливих стимулів, які мотивують змінити ставлення до нововведень.

- психологічні прийоми – використання методів, які викликають позитивну емоційну реакцію у працівників;

- нейтралізація опонентів – зміна співвідношення сил у колективі через ізоляцію супротивників змін.

Успішне впровадження змін також залежить від здатності лідера вчасно долати об'єктивні та суб'єктивні перешкоди. Для цього слід постійно вдосконалювати навички управління, орієнтуватися на потреби команди та зосереджуватися на досягненні спільних цілей. ТЛ відіграє ключову роль у впровадженні змін. Гнучкість методів, здатність до адаптації та вміння працювати з опором дозволяють лідерам успішно керувати процесами трансформації. Залучення співробітників, роз'яснення вигод і підтримка ініціатив забезпечують ефективність змін і сприяють досягненню спільних цілей організації. Трансформаційні зміни – це складний, але необхідний процес для розвитку сучасних організацій. Роль лідерів у цьому процесі полягає у формуванні довіри, мотивуванні працівників і створенні сприятливих умов для реалізації нововведень. Успіх змін залежить від здатності команди об'єднати зусилля, подолати опір і зосередитися на досягненні поставлених цілей.

Для досягнення ефективності організаційних змін існують два основні типи перешкод: цільові та суб'єктивні. До цільових перешкод належать чинні структура, культура, система спілкування організації, а також рівень

компетентності та мотивації посадових осіб. Суб'єктивні перешкоди стосуються відсутності впевненості у собі, недостатньої чіткості ідей і цілей змін, а також переважання почуттів відчаю та безпорадності серед учасників процесу.

Перешкоди для організаційних змін часто мають культурну основу, що включає цінності, традиції та правила, які домінують в організації. Основні культурні обмеження включають:

- табу на певні теми, що блокує відкриту дискусію про важливі проблеми;
- надмірне регулювання діяльності, яке обмежує керівників і підлеглих у розробці креативних рішень, що призводить до так званого "тунельного бачення";
- схильність до надмірної логізації, коли почуття та інтуїція ігноруються під час пошуку альтернатив для вирішення проблем;
- протидія нововведенням, що суперечать існуючим традиціям, через скептицизм до нових підходів.

Таким чином, управління трансформацією в організаціях, особливо в ПС, є важливою умовою для забезпечення ефективності та результативності змін. Це включає не лише організаційні аспекти, але й підтримку персоналу в подоланні їхніх внутрішніх бар'єрів до змін.

### **3.2. Концептуальні та технологічні принципи розвитку лідерства у публічній сфері в Україні**

Розвиток лідерства в ПС є важливим фактором підвищення ефективності державного управління, оскільки керівництво здійснює непрямий вплив на організаційні процеси. Концептуалізація розвитку лідерства передбачає визначення основних цілей, завдань та методів удосконалення діяльності ДС через розвиток лідерського потенціалу її персоналу.

Лідерство є невід'ємною складовою державного управління, яке в сучасних умовах вимагає гармонізації із соціально орієнтованими підходами до управління. Важливими аспектами концепції розвитку лідерства є:

- інституційний підхід, що враховує належність державних менеджерів до певних організаційних структур;

- комбінація цілей та пріоритетів, які спрямовані на вдосконалення внутрішньоорганізаційних взаємодій, зокрема через розвиток партнерських відносин у ДС;

- перехід до демократичних принципів державного управління, що змінює позиціонування суб'єкта та об'єкта діяльності.

Концепція розвитку лідерства має бути системою взаємоузгоджених заходів, які спрямовані на:

- оптимізацію ролі держави як інструменту задоволення потреб громадян і розвитку громадянського суспільства;

- залучення громадян до участі у прийнятті управлінських рішень, що стимулює прозорість і довіру до органів влади.

Для формування ефективного лідерства в ПС необхідно базуватися на результатах емпіричних досліджень. Це дозволяє визначити ключові напрями, серед яких:

- *освіта* – використання сучасних методик активного навчання, які сприяють формуванню практичних управлінських навичок у посадових осіб;

- *індивідуальний розвиток* – розвиток особистих якостей, які забезпечують готовність до змін, мотивацію та здатність до впливу на організацію;

- *групова взаємодія* – налагодження ефективних ділових і міжособистісних стосунків, що базуються на аналізі поведінки керівників у ситуаціях управлінської відповідальності;

- *організаційні заходи* – реформування служб управління людськими ресурсами з акцентом на розвиток адміністративних взаємодій.

- *ситуаційне управління* – використання адаптивних підходів, які дозволяють реагувати на змінні умови зовнішнього середовища.

Розвиток лідерських якостей у ПС потребує системного підходу, який включає:

- реорганізацію освітніх програм для ДСЛ із фокусом на формування лідерських навичок;
- впровадження інноваційних інструментів для діагностики та розвитку лідерського потенціалу;
- формування культури підтримки змін на основі відкритості, прозорості та партнерських відносин;
- моніторинг та оцінювання ефективності ініціатив з розвитку лідерства на різних рівнях організаційної ієрархії.

Метою освіти та розвитку керівників у ПС є формування нової якості взаємодії між різними елементами державного управління, яка сприятиме оптимізації діяльності державних структур. Ці структури виступають як суб'єкти управління, які взаємодіють із громадянами, що є об'єктами цього процесу. Для реалізації зазначеної мети важливо зосередитися на вирішенні низки ключових завдань. По-перше, необхідно створювати дослідницькі програми, орієнтовані на аналіз лідерства в ПС з урахуванням регіональних особливостей. Це дозволить враховувати унікальні контексти різних регіонів та адаптувати управлінські підходи до специфічних умов. По-друге, важливо розробити освітні програми та методичне забезпечення, які базуватимуться на даних, отриманих під час курсів підвищення кваліфікації. Це сприятиме соціалізації адміністративного потенціалу в публічному просторі. Третім завданням є впровадження спеціалізованих програм підготовки для керівників різних рівнів, що дозволить їм розвивати не лише технічні, а й лідерські навички. По-четверте, слід створити ефективну систему моніторингу та постійного вдосконалення якості управління. Ця система має включати можливість гнучкої корекції на основі аналізу конкретних організаційних ситуацій. Концепція реалізації цих завдань базується на сукупності основоположних принципів, які широко застосовуються в сучасній науці. Зокрема, це принципи науковості, системності, комплексності, доступності та індивідуалізації.

Розглядаючи відносини між менеджером та працівником через призму співпраці між лідером і його послідовниками, можна зазначити, що створення

сприятливих умов для реалізації потенціалу співробітників сприяє підвищенню їхньої мотивації. Цей потенціал включає не лише знання чи досвід, а й інтелектуальні, творчі й організаційні здібності. Такий підхід до управління людськими ресурсами виходить за межі вирішення поточних завдань, формуючи нову тенденцію, спрямовану на посилення соціальної ролі держави. Сучасні реалії управлінської діяльності демонструють, що якість усіх аспектів організаційного проектування стає пріоритетом. Важливим є освітній компонент, який формує основу для розвитку лідерських якостей керівників. Слід активно впроваджувати інноваційні форми навчання, що сприятимуть оновленню практичних навичок управління. У цьому контексті лідерство виступає як важливий компонент управлінської діяльності. Одним із ефективних підходів є залучення творчої діяльності, зокрема соціальних технологій. Використання цих технологій, що охоплюють проблематику управління та організаційної екології, сприятиме вирішенню багатьох актуальних завдань.

Для вивчення основних аспектів управління, орієнтованого на лідерство, реалізовано низку важливих кроків:

- проведено аналіз організаційного управління як складної соціальної системи, у межах якої враховуються лідерські аспекти з урахуванням специфіки ДС;

- детально досліджено ключові характеристики лідерів, зосереджуючись на особистісних якостях керівників та їхніх підлеглих.

Ці заходи дозволяють зробити висновок, що інноваційні підходи до формування лідерських компетенцій можуть бути реалізовані через соціальні технології. Такі технології фокусуються на вирішенні конкретних завдань державного управління, які виконують державні установи. Соціальні технології можуть бути як універсальними, так і локальними. Універсальні технології охоплюють широке коло завдань, таких як планування соціального розвитку чи професіоналізація державного персоналу. Локальні ж орієнтовані на вирішення більш вузьких завдань і є частиною універсальних технологій. Таким чином, соціальна технологія лідерства може розглядатися як локальний елемент у

загальній системі соціальних інновацій. Розвиток соціальних технологій відображає багатство теорій, методів і процедур. На першому етапі реалізації таких технологій проводиться порівняння показників, які характеризують лідерство. Аналіз цих показників дає змогу визначити основні пріоритети впливу, які базуються на професійних і особистісних характеристиках керівників. Це дозволяє сформувати набір інструментів для ефективної реалізації завдань, пов'язаних із вдосконаленням управлінських процесів.

Розробка програми (плану) діяльності для забезпечення соціалізації керівництва в ПС передбачає використання потенціалу окремих менеджерів і членів колективу, з урахуванням умов і характеристик їхньої роботи. Цей процес спрямований на переведення людського потенціалу в технологічний режим, що дозволяє впроваджувати відповідні соціальні технології для досягнення запланованих результатів.

У межах дослідження можна виділити три ключові елементи соціальних технологій, які визначають ефективність реалізації управлінських програм:

– *особистісний потенціал керівників*. Цей аспект пов'язаний із ставленням керівників до лідерства як феномену управління. Як показують результати досліджень, менеджери та фахівці демонструють різноманітні підходи до поведінки лідера, що залежить від низки демографічних характеристик (стать, вік, досвід тощо). Лідерство, таким чином, стає фактором, що визначає якість управління.

– *взаємодія між посадовими особами*. Забезпечення ефективної взаємодії між працівниками є важливим елементом у контексті управлінських процесів. Непослідовність у діях чи конфлікти між групами можуть виникати через розбіжності в пріоритетах керівництва, наприклад, у фокусі міжособистісного спілкування чи орієнтації на кінцевий результат.

– *інтеграція групової діяльності*. Цей елемент враховує особливості формальної та неформальної організаційної структури. Зокрема, при інтеграції формальних груп у публічну діяльність потрібно враховувати статус посади, а також демографічні характеристики учасників управлінського процесу.

Інтеграція неформальних груп підтверджується наявністю різноманітних переваг, пов'язаних із особистісними характеристиками учасників (рівень освіти, досвід, вік тощо).

Для ефективної розробки соціальних технологій у сфері лідерства потрібно враховувати три ключові аспекти діяльності: теоретичний, методологічний та процедурний. Ці аспекти деталізуються у спеціально розробленій схемі, яка дозволяє систематизувати процеси соціалізації керівництва.

Цей аспект включає визначення мети й об'єкта соціальної технології, а також аналіз принципів і особливостей організації управлінських процесів. Важливо врахувати роль формалізації та діалектики у розпізнаванні явищ соціального управління. Серед інших важливих завдань — аналіз впливу соціальних категорій на ефективність управлінських технологій і визначення функцій відображення соціальних явищ у практичній діяльності. Основна мета соціальної технологізації в контексті дослідження — забезпечення якісних змін у процесах управління через впровадження інноваційних підходів у систему адміністративної взаємодії.

Методологічний підхід передбачає вивчення структури та динаміки соціальних категорій, таких як влада, лідерство, комунікація. Завдяки цьому можливо розробити основні пріоритети державного управління, які відповідають сучасним соціальним потребам. Зокрема, вивчаються зміни у сприйнятті поняття «лідерство» в управлінських структурах. Це дозволяє визначити тенденції трансформації управлінських підходів, особливо у контексті поєднання соціальних орієнтацій із державним управлінням.

Реалізація соціальних технологій потребує врахування результатів емпіричних досліджень, які демонструють соціальну обумовленість лідерства в управлінні. Соціальні технології виступають інструментом, що дозволяє підвищити ефективність управління через формування лідерської складової у структурі ДС. Зокрема, інтеграція формальних і неформальних організаційних груп дозволяє враховувати як формальні правила, так і особистісні характеристики учасників. У межах розгляду соціальної технології важливо

акцентувати увагу на теоретичному обґрунтуванні застосування соціальних механізмів у державному управлінні. Це включає аналіз ролі формалізації як методу управління, розкриття впливу соціальних категорій, таких як рівень освіти, досвід, вік, а також обґрунтування зв'язку між соціальними явищами та практичними управлінськими діями.

Таким чином, соціальні технології у сфері управління розглядаються як ефективний інструмент соціалізації, що сприяє впровадженню лідерських якостей у діяльність керівників. Це дозволяє забезпечити інтеграцію формальних та неформальних структур у систему державного управління, створюючи базу для якісного вдосконалення управлінських процесів.

Соціалізація керівництва в публічному просторі передбачає динамічний підхід до організації управлінських процесів. Особливості сучасного лідерства зумовлені як демографічними характеристиками, так і соціальними категоріями, що впливають на ефективність управління. Інтеграція цих факторів у структуру ДС сприяє створенню передумов для соціального партнерства, розвитку комунікативних зв'язків і вдосконалення управлінських практик. Вивчення сучасних соціальних технологій у публічному управлінні демонструє значення лідерства як інструменту для досягнення ефективності. У контексті розвитку державного управління це дозволяє враховувати як формальні, так і неформальні аспекти взаємодії, що забезпечують адаптивність системи до соціальних змін.

Соціальні процеси у сучасному суспільстві дедалі частіше стають об'єктом технологізації. Це явище передбачає системний підхід до організації діяльності, включаючи використання певних методів та процедур, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Серед таких методів виділяють вибір інструментів, процедури збору й обробки даних, а також їх аналіз і подальше перетворення у практичні рекомендації чи висновки. Особливе місце займає процесуальний аспект, який стосується організації та розвитку соціальних технологій. У даному контексті методологічні основи базуються на досягненнях соціальних наук, зокрема в тій частині, яка стосується адміністративної діяльності. Методи діагностики лідерства у публічних місцях довели свою

ефективність у попередніх дослідженнях. Різноманітні теоретичні й методологічні аспекти цих методів були детально розглянуті у попередніх розділах роботи. Зокрема, застосування процедурного підходу в контексті розвитку лідерських якостей дозволяє досягти помітних результатів. У цьому процесі ключову роль відіграють бажані стилі керівництва.

На основі проведених досліджень можна виділити три основні стилі керівництва: лідер-ліберал, лідер-демократ і лідер-новатор. Кожен із цих стилів має власні переваги й особливості, які можуть бути ефективно використані залежно від конкретних обставин. Формування цих стилів є важливим завданням, яке постає перед менеджерами, що прагнуть впроваджувати якісне та ефективне керівництво. Ефективне управління ситуацією залежить від використання саме цих моделей лідерства. Оновлення і адаптація таких підходів сприяють створенню умов для розвитку лідерських якостей у менеджерів, що, своєю чергою, є необхідним для успішної реалізації управлінських завдань.

У сучасному світі конкуренція, технологічні інновації та управлінський хаос стають невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. У таких умовах зміни є не лише неминучими, а й життєво необхідними для забезпечення сталого розвитку. Менеджери мають активно працювати над поясненням необхідності таких змін співробітникам, а також над демонстрацією переваг їх впровадження. З одного боку, керівник залежить від обставин, підлеглих і колективу. З іншого боку, динамічне середовище ставить перед ним нові виклики. Незважаючи на ці труднощі, менеджер повинен відповідально підходити до управління людьми, враховуючи всі фактори, що впливають на процес. Виклики не звільняють лідера від відповідальності за досягнення результатів. Головне завдання керівника полягає у тому, щоб ефективно взаємодіяти з людьми та враховувати обставини, що склалися. Ступінь реалізації цього завдання визначає, наскільки успішною буде реформа ДС.

– ТЛ є сучасною моделлю керівництва, яка орієнтована на стимулювання змін і підвищення ефективності. Основними характеристиками цієї моделі є:

– чітке планування;

- ефективне спілкування;
- творчий підхід;
- формування спільних цінностей.

Таке лідерство спрямоване на об'єднання команди співробітників довкола спільної мети, що є важливим для досягнення конкретних і вимірюваних результатів. Водночас розвиток окремих членів команди відбувається разом із розвитком усієї організації, що дозволяє створити гармонійну систему взаємодії.

Для ефективного використання ТЛ необхідно регулярно проводити оцінку поточного стану організаційної діяльності. Це включає:

- діагностику індивідуального та групового потенціалу керівників;
- аналіз компетентності менеджерів;
- визначення відповідності їхніх навичок стратегічним цілям ДС.

Такі оцінювання є важливим інструментом для оптимізації управлінських процесів і підвищення загальної ефективності роботи.

### **Висновки до розділу 3**

Реалізація однієї з ключових цілей Стратегією сталого розвитку України до 2030 – це адаптація ДС до європейських принципів і стандартів. Важливим кроком у цьому процесі стало ухвалення нового Закону «ПДС», який створив підґрунтя для модернізації лідерства в ПС. Основний акцент модернізації спрямований на розвиток лідерів у публічному управлінні на всіх рівнях. Такі лідери повинні володіти необхідними компетенціями, щоб ініціювати й впроваджувати зміни в умовах реформування.

Сучасна модель лідерства базується на принципах трансформаційного підходу. Вона передбачає, що лідери повинні створювати довкола себе середовище, в якому працівники є згуртованими навколо спільних цінностей і цілей. При цьому важливо приділяти увагу як індивідуальному розвитку кожного співробітника, так і колективному прогресу всієї команди. Ключовими

характеристиками ТЛ є вміння прогнозувати, творчо підходити до вирішення завдань, активно комунікувати та планувати.

Концепція розвитку лідерських якостей у ДС – це стратегічний інструмент підвищення ефективності роботи організації. Вона охоплює визначення основних напрямків і завдань, спрямованих на покращення управління через опосередкований вплив лідерів на колектив. Зокрема, це включає вдосконалення процесів управління, стимулювання ефективності працівників і створення атмосфери довіри.

Запровадження ТЛ в державному управлінні потребує акценту на технологіях, які сприяють формуванню ефективних міжособистісних відносин у колективі. Для керівників важливо навчитися встановлювати довіру, мотивувати персонал і забезпечувати розуміння кожним працівником стратегічних цілей організації. Такий підхід сприяє перетворенню цілей організації на особистісно значущі для кожного члена команди.

## ВИСНОВКИ

Феномен лідерства залишається однією з ключових тем досліджень у сфері науки управління протягом багатьох десятиліть. Проте, довгий час питання лідерства не було інтегроване до ключових аспектів, пов'язаних із державною службою. Проведене дослідження дозволило глибше усвідомити різноманітні аспекти управління, зокрема ті, що стосуються специфіки ДС, особливо у контексті її реформування. Важливим компонентом цього дослідження став аналіз взаємозв'язку між поняттями «лідерство» і «керівництво», які регулюють систему взаємовідносин в управлінській діяльності.

Вивчення закордонного досвіду розвитку лідерства на ДС дало змогу виявити цікаві закономірності. Зокрема, у країнах Європи розвиток лідерства розглядається через призму забезпечення конкурентоспроможності ДС. Йдеться про створення привабливих умов для роботи, залучення та утримання найкращих кадрів – висококваліфікованих службовців і працівників. Такий підхід є основою управління людськими ресурсами ДС та сприяє її організаційному розвитку.

Ефективність управління значною мірою залежить від використання сучасних інструментів, зокрема системи загальної оцінки діяльності (SAF – Common Assessment Framework). Ця система передбачає, що досягнення найкращих результатів в організації базується на розумінні її ефективності у різних аспектах: для громадян, споживачів, працівників та суспільства загалом. Виконання цих цілей можливе завдяки керівній ролі адміністрації, яка відповідає за реалізацію стратегій, розвиток партнерських відносин, ефективне управління ресурсами та забезпечення належного функціонування організаційних процесів.

Дослідження підтвердило досягнення визначених цілей та виконання завдань, що дозволило зробити низку рекомендацій:

1. Було запропоновано теоретичну модель керівництва, яка поєднує компоненти теорії ТЛ Б. Басса та Б. Аволіо, а також елементи ситуаційної теорії лідерства Ф. Фідлера. Для перевірки цієї моделі введено показник задоволеності

членів команди поведінкою керівника. Цей критерій дозволяє оцінити ефективність лідера в контексті управління.

2. Соціально-адміністративний аналіз феномена лідерства дав змогу виявити суттєві компоненти управлінської діяльності та дослідити вплив різних чинників. Зокрема, було розглянуто вплив таких характеристик, як положення в посадовій ієрархії, стать, вік, трудовий стаж, рівень освіти тощо. Ці фактори суттєво впливають на відносини між суб'єктом і об'єктом управління.

3. У межах дослідження була обґрунтована типологія керівництва, яка базується на методах управління, що застосовуються у процесі діяльності в ДС. Було виділено такі типи лідерів, як «лідер-демократ», «лідер-ліберал» і «лідер-новатор». Ця типологія є особливо актуальною, оскільки відображає стилістичне багатство управлінських підходів у державному секторі.

Запропонована типологія представляє модель ТЛ, яка має соціально значущу спрямованість. Вона враховує особливості сучасних викликів, які постають перед державною службою, та сприяє підвищенню її ефективності. Таким чином, лідерство стає не лише засобом досягнення організаційних цілей, а й важливим елементом соціального управління, що дозволяє адаптувати ДС до сучасних умов.

На основі аналізу результатів емпіричних досліджень виявлено взаємозв'язок між ключовими факторами управління трансформаційними процесами та запропоновано концептуальні основи розвитку цього управління в межах ДС. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування керівників нової формації через інститут ДС. Розроблені цілі, завдання та принципи такого формування мають стати основою для реформування системи професійної підготовки ДСЛ. Акцент зроблено на орієнтації навчального процесу на підготовку лідерів, здатних до трансформаційних змін.

Визначено кілька напрямів, що стосуються освітніх зусиль: створення актуальних освітніх програм, розробка інформаційного та науково-методичного забезпечення, формування сучасних інформаційних ресурсів. Це дозволить навчальним закладам адаптувати програми під реальні потреби ДС з

урахуванням використання інноваційних знань та комунікаційних технологій. Розробка механізмів, які забезпечують включення громадськості до процесів розвитку ТЛ, також займає ключове місце. Це стосується організації публічної системи моніторингу якості управління, що передбачає як структурні, так і змістовні аспекти оцінки діяльності державних органів.

Особлива увага приділяється забезпеченню збалансованості між організаційною структурою державних установ та їх кадровим потенціалом. У рамках цього напряму розроблено заходи, спрямовані на виявлення та врахування інтересів ДСЛ. Запропоновано низку ініціатив, які мають сприяти оптимізації процесів управління, а також підвищенню рівня професійної мотивації серед чиновників.

Одним із найважливіших ресурсів для оновлення підходів до лідерства визначено соціальні технології. Ці технології розглядаються як сучасний механізм регулювання управлінських відносин. Поняття «соціальні технології» інтерпретується у контексті державного управління як спосіб трансформації теоретичних і практичних знань у соціально значущі компетенції ДСЛ. Ці компетенції сприяють ефективному виконанню ними своїх функцій, базуючись на сучасних вимогах уряду.

При розробці соціальних технологій для формування лідерських якостей визначено кілька ключових аспектів: теоретичний, методологічний та процедурний. Теоретичний аспект пов'язаний із глибоким розумінням специфіки ДС, методологічний – із розробкою підходів до впровадження змін, а процедурний – із безпосередньою реалізацією цих змін. Останній аспект детально розглядається на основі проведеного дослідження, яке підтверджує можливість і доцільність розвитку ТЛ в умовах реформування ДС.

Запропоновано схему реалізації процедурного аспекту, що включає практичні кроки для досягнення поставлених цілей. Це охоплює удосконалення управлінських механізмів, розширення можливостей для професійного розвитку кадрів, а також впровадження інновацій у процеси управління. Усе це створює умови для підвищення ефективності державного управління та забезпечення сталого розвитку ТЛ в системі управлінських взаємодій.

Таким чином, запропоновані концепції, механізми та інструменти формують цілісну основу для розвитку лідерських компетенцій у ДС. Вони спрямовані не лише на задоволення актуальних потреб державного апарату, а й на його довгострокове вдосконалення через адаптацію до сучасних викликів та використання новітніх управлінських підходів.