

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
Ханлар МАХМУДОВ  
07 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Розвиток лідерства в діяльності органів публічної влади»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Крилов Олександр Борисович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр СЕНЬ

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	9
1.1. Лідерство в публічному управлінні як об'єкт наукового дослідження: теоретичні підходи .....	9
1.2. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в органах влади .....	15
Висновок до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....	24
2.1. Трансформаційне лідерство як ресурс реформування органів публічної влади України .....	24
2.2. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні .....	30
Висновок до розділу 2 .....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ .....	40
3.1. Шляхи формування і розвитку одноосібного та колективного лідерства в органах публічної влади .....	40
3.2. Шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в системі органів публічної влади в Україні .....	48
Висновок до розділу 3 .....	54
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ .....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У контексті докорінного реформування державного управління в Україні важливого значення набуває проблема розвитку державної служби, її приведення до європейських стандартів. Важливим аспектом у вирішенні цієї проблеми є ефективність управління, оскільки від його ефективності залежить функціонування організації. Тому реалізація цього завдання вимагає від посадових осіб, здатних, з точки зору суб'єкта та об'єкта керівництва, побудувати оптимальні міжособистісні стосунки з високим рівнем відповідальності за якість виконання соціальної функції державного управління.

Підвищені вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, викликані необхідністю реформування всієї системи державного управління в Україні, потребують запровадження нових методів управління на основі лідерства. Саме лідерство як феномен групового управління може за умови правильного використання забезпечити ефективність і концентрацію на досягненні спільних цілей. Це визначило актуальність теми дослідження.

Проблема актуальна, оскільки менеджери (керівники) часто покладаються на офіційні повноваження для керівництва підлеглими, тоді як лідерство, засноване на соціальній взаємодії, виникає, коли підлеглі стають послідовниками.

Такі вчені як Т. Василевська, С. Газарян, С. Дубенко, Н. Калашник, Н. Липовська, О. Оболенський, Т. Пахомова, О. Савченко-Сватко, І. Хожило, І. Шпекторенко та ін. досліджують процеси, що відбуваються в органах державної влади. Питання лідерства та керівництва в системі організаційних взаємодій у державному управлінні порушували Н. Гончарук, Т. Кравченко, А. Липенцев, Л. Пашко, Т. Підлісна, І. Сурай, В. Толкованов та ін. Проте, визнаючи роботу науковців у цій галузі, слід зазначити, що проблема лідерства та його місце в системі державного управління мало досліджена.

**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 кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування ролі лідерства в діяльності органів державної влади та надання теоретичних і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення цих питань на основі міжнародного досвіду та реформ, оголошених і проведених в Україні.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними засадами дослідження ролі лідерства в органах публічної влади;
- проаналізувати особливості розвитку лідерства в органах публічної влади в Україні;
- розкрити напрями розвитку лідерства в органах публічної влади в Україні.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, що формуються в умовах становлення та розвитку лідерства в органах державної влади України.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі розвитку лідерства в діяльності органів публічної влади.

**Методи дослідження.** Методологічно-теоретичною основою дослідження є основи економічної теорії та теорії державного управління, а також наукова робота вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку лідерства в державному управлінні. У роботі використано методи, які застосовуються на емпіричному та теоретичному рівні, а саме: порівняльний аналіз; логіко-семантичні; історичний метод; аналіз і синтез; системний аналіз; абстрактно-логічний.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти з питань публічно-управлінської діяльності України; статистичні звіти та нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби, Управління державної служби Голодержслужби України в області, Державного комітету статистики; вітчизняна та іноземна монографічна і спеціалізована періодична література.

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

**набуло подальшого розвитку:**

окреслення шляхів формування і розвитку одноосібного та колективного лідерства в органах публічної влади;

узагальнення шляхів подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в системі органів публічної влади в Україні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження спрямовані на підвищення ефективності лідерства в діяльності державного сектора, а також впровадження сучасних ефективних інструментів навчання та розвитку лідерських навичок. Основні ідеї та висновки дослідження виведені на рівень конкретних положень та рекомендацій. Вони можуть бути використані на практиці органами державного управління, органами місцевого самоврядування та муніципальними органами, підприємствами, громадськими організаціями.

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

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

– «Дослідження оптимальності моделі харизматичного лідера в умовах змін», яку включено до збірника матеріалів щорічної студентської наукової

конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021.

– «Розвиток лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 3. Полтава : ПДАУ, 2021.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 3 таблиці, 2 рисунки та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### **1.1. Лідерство в публічному управлінні як об'єкт наукового дослідження: теоретичні підходи**

Останнім часом Україна надає великого значення проблемним сферам та главам держав і урядів країни. Важливим аспектом у вирішенні цієї проблеми є ефективність управління, тому ефективність значною мірою залежить від функціональної інституційної спроможності державної служби. Для виконання цієї вимоги державні службовці можуть розвивати оптимальні міжособистісні відносини з точки зору суб'єкта та об'єкта керівництва, які характеризуються високим ступенем відповідальності за якість соціальної функції державного управління.

Лідерство має психологічну основу і пов'язане з проблемами ефективного лідерства в сучасних організаціях. З практичного досвіду ми знаємо, що є керівники, які вміло керують організаціями, які спрямовують діяльність співробітників для досягнення цілей організації та успішного подолання труднощів. Але є й такі, які за таких обставин не переконують своїх підлеглих, не мотивують їхні дії, тобто впливають на них таким чином, щоб працівники хотіли ефективно виконувати рішення керівника. Все це свідчить про те, що такі лідери не володіють необхідними якостями лідера [6, с. 32].

Для ефективною модернізації державного управління необхідна реформа державного управління, концептуальними засадами якої є підвищення професіоналізму, прозорості, адміністративної культури та правового захисту державних службовців та розвиток їхніх лідерських здібностей для впровадження оголошених Президентом України реформ. Тому питання лідерства не є випадковим, оскільки ефективне лідерство є одним із компонентів лідерства, що допомагає оптимізувати процес лідерства [27, с. 8].

Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, у тому числі Р. Кунца та С. О'Доннелла, які експериментально довели, що офіційне керівництво дає можливість використовувати потенціал співробітників приблизно на 60% або 65%, тоді як «лідер-керівник» може повною мірою використовувати здібності підлеглих [14, с. 23].

Керівники (менеджери) часто покладаються на офіційні повноваження для керівництва підлеглими, тоді як лідерство виникає на основі соціальної взаємодії, коли підлеглі стають послідовниками. Коли в організації не формуються відносини «керівник-підлеглий» і «керівник-послідовник». Тому терміни «керівництво» і «лідерство» не є тотожними, оскільки лідерство – це процес, у якому одна особа може впливати на іншу людину шляхом цілеспрямованого досягнення цілей у процесі лідерства, а керівництво – по суті формально чітко структуровані управлінські відносини. Тобто лідер (керівник) використовує примус, а лідер – мотивацію. Тому головне завдання менеджера в організації спонукає стати менеджером, здатним донести своє бачення проблем до співробітників, до їх вирішення [42, с. 60].

Проте лише в Новий час виникла потреба науково довести панування правителя над суспільством. Так описав образ правителя М. Макіавеллі (1469-1527 рр.) – італійський політичний мислитель. На його думку, лідерство має чотири складові: прихильників, які його підтримують; лідер розуміє, чого очікувати від своїх прихильників, а вони розуміють, чого очікувати від лідера; воля лідера до виживання; лідер є прикладом мудрості та праведності для тих, хто їх підтримує [18, с. 73]. На думку Ф. Ніцше, надлюдина керує і тому «людство має постійно працювати до свого народження» [24, с. 94]. Монтеск'є підкреслював, що лідерство пов'язане з будь-якою індивідуальною політичною діяльністю [22, с. 208].

Зрозуміло, що лідерство виникає і формується в процесі спільної діяльності людей, оскільки воно є результатом групово-внутрішньої взаємодії членів групи (між лідером і групою), спрямованої на досягнення спільних групових цілей. Ця взаємодія відбувається через вертикальний і

горизонтальний розподіл функцій і ролей, через структури управління, які зазвичай є ієрархічними і займають провідне місце.

Виходячи з цього, відмінності між лідерством і керівництвом (менеджментом), лідером і керівником проявляються в характеристиках ролей і функцій, які вони виконують у процесі управління. Коли керівник чинить опір групі підлеглих, виступаючи як зовнішня сила, лідер перетворює команду в єдину команду, «впливає на членів групи для досягнення цілей групи чи організації» і запрошує кожного співробітника брати участь у прийнятті управлінських рішень. З цієї причини в українській науці терміни «керівництво» та «лідерство» не є тотожними, хоча в американській науці терміни «керівництво» та «лідерство» позначаються одним і тим же терміном «лідерство» [45, с. 4].

З точки зору державного управління, проблеми лідерства та керівництва стосуються влади – здатності та здатності суб'єкта (особи, колективу, організації) підпорядковувати волю та поведінку іншого суб'єкта у власних інтересах чи в інтересах іншого предмета іншим. Наприклад, Дж. Блондель визначив лідерство як здатність людини на вершині змушувати інших робити те, чого вони не робили б або в кінцевому підсумку не робили б взагалі. При цьому він наголосив: «Звичайно, не кожен тип влади є лідерством».

На відміну від лідера, керівник призначається, тому він має офіційне право заохочувати і командувати, відповідає за стан справ у групі, організації. Тому, на відміну від лідерства, керівництво є офіційно регламентованим, соціально організованим процесом (таблиця 1.1). Спільне лідерство та керівництво в державному управлінні – це здатність впливати на поведінку чи ситуацію людей різними засобами: авторитетом, примусом, традиціями та іншими механізмами тощо [1, с. 106].

В умовах децентралізації державної влади в Україні лідерство розглядається як обов'язкове явище, притаманне офіційному керівництву. Тому що в умовах децентралізації влади керівник має бути керівником, який може стимулювати працівників до виконання завдань державного сектору.

Керівник повинен вміти розпізнавати таланти співробітників, вирішувати конфлікти в колективі і створювати приємні умови для роботи. Лідерство стає частиною професійної компетенції державного службовця та державного службовця місцевого самоврядування та відіграє важливу роль у демократичному перетворенні держави.

*Таблиця 1.1*

**Відмінності понять «лідерство» і «керівництво» [15]**

Лідерство	Керівництво
виникає спонтанно в умовах невеликої групи людей	формується в діючій соціальній групі й пов'язане з системою суспільних відносин
є результатом наявності спільної системи цінностями серед учасників групи	це чітко формальні, структуровані, управлінські стосунки
процес психологічного впливу однієї особи на інших під час їхньої сумісної життєдіяльності	соціальна та адміністративна характеристика стосунків у групі (розподіл ролей в управлінні й підпорядкуванні)
залежить від психологічного настрою групи	регламентовано спільнотою
санкції до лідера не передбачені	система санкцій є чітко визначеною
рішення приймаються, виходячи з інтересів групи	прийняття рішень корелюється з цілями організації
не обмежує діяльність лідера діяльністю організації, де він працює	припускає діяльність керівника лише в організації де він є керівником

Важливо відзначити, що різноманітність і складність керівництва визначає різноманітність його типології в системі державного управління. На думку М. Вебера, існують такі форми лідерства [2, с. 207]:

- традиційний (заснований на механізмі традицій, ритуалів, силі звички, що ґрунтується на вірі в сакральність традиції. Керівник набуває права правління за своїм походженням);
- харизматичний (заснований на вірі в талант і месіанську роль лідера, якості самого лідера, якими він насправді володіє або які приписують йому оточуючим і всіляко роздуваються ЗМІ);
- раціонально-правовий (виходячи з існуючої в суспільстві правової бази).

В. Бенніс проаналізував діяльність 90 успішних керівників і визначив групи лідерських якостей, які, з його точки зору, визначають [60, с. 47]:

- управління увагою (здатність представити суть результату або напрямки руху / дії, щоб зробити його привабливим для послідовників);
- управління значеннями (здатність передати сенс створеного образу, ідеї чи бачення, щоб його могли зрозуміти та прийняти послідовники);
- довірче управління (вміння будувати свою діяльність у такому порядку, щоб це завоювати повну довіру підлеглих);
- управління собою (здатність добре знати свої сильні та слабкі сторони і вчасно їх розпізнавати, посилювати свої слабкості та залучати ресурси інших).

Як бачимо, по-перше, важко сформувати універсальний набір характеристик, по-друге, наявність певного ряду особистісно-психологічних характеристик (волі, розумових здібностей, інтелекту, надійності, прагнення до нових знань, відповідальності та ін. активності) недостатньо, щоб стати людиною в лідера; по-третє, багато хто з тих, хто став лідером, не мають вичерпного переліку лідерських навичок. Тобто вирішальна роль особистісних якостей не підтверджена, хоча вимоги до лідера-керівника залишаються основними характеристиками, що формують імідж лідера-керівника [46].

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що лідерство є «функцією» ситуації. На думку прихильників цього підходу, в залежності від ситуації проявляються певні характеристики менеджера. Вони впевнені, що лідерство є продуктом ситуації в певний час. Їхні висновки засновані на спостереженні, що деякі люди могли стати лідерами в одній групі, а в іншій зазнали невдачі.

Композитний підхід – це свого роду спроба поєднати обмеження попередніх двох підходів до пояснення лідерства. Визначальними з точки зору прихильників такого підходу до освіти лідерства є індивідуально-психологічні особливості менеджера та умови, за яких воно відбувається.

Концепція емоційного лідерства Д. Гоулмана зосереджується на рівнях емоційного інтелекту лідерів, що включає чотири компоненти: самосвідомість (здатність відображати та правильно оцінювати природу власних емоцій);

Самоконтроль (керування своїми почуттями та емоціями); соціальна чутливість (емпатія і емпатія); Управлінські навички (вміння вести людей у правильному напрямку). Спираючись на це, Р. Бояціс та Е. Макі розробили концепцію резонансного лідерства.

Лідерство – безперервний процес роботи керівника над собою, в якому він повинен чітко бачити цілі, які необхідно досягти, який напрямок його лідерської діяльності. Тому влада приділяє велику увагу особистісним характеристикам лідера (рис. 1.1).

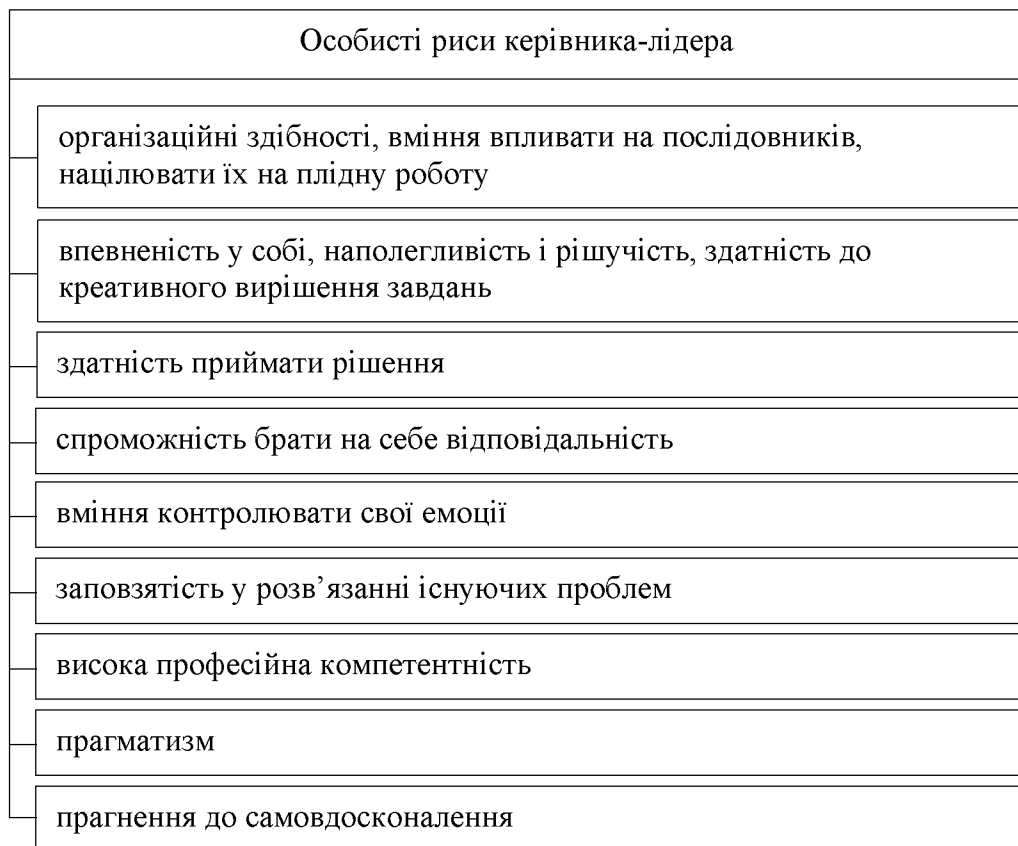


Рис. 1.1. Особистісні риси керівника-лідера [10, с. 98]

Завдяки займаній посаді в державному управлінні керівнику-лідеру надається право керувати різними ситуаціями організаційного життя. У нього є можливість реалізувати свій лідерський потенціал, коли він у нього є, або хтось інший візьме на себе лідерство. Тому бажання керівника керувати колективом є ознакою соціально заможної, психічно здорової людини.

Лідерство і керівництво мають спільну здатність розвивати і здійснювати владу, тобто впливати на поведінку інших або на ситуацію. Цей вплив здійснюється різними засобами: авторитетом, примусом, традиціями, економічними чи ідеологічними механізмами.

Відмінності між лідерством і менеджментом (керівництвом), керівником і лідером виявляються в характеристиках ролей і функцій, які вони виконують у процесі управління [20, с. 41].

З децентралізацією державної влади в Україні лідерство стає частиною професійної компетенції державних службовців і тому розглядається як обов'язкове явище офіційного керівництва. По-перше, тому, що це частина процесу управління, тому що в процесі управління різноманітні проблеми вирішуються через вплив лідерів як суб'єктів влади на оточуючих людей. По-друге, тому що лідерство впливає на суспільно-політичні, соціально-економічні та державотворчі процеси. По-третє, лідерство, як безперервний процес роботи керівника над собою, є передумовою існування державного управління.

## **1.2. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в органах влади**

Передумови для розвитку лідерства на державній службі були створені у 2008 році на базі Школи вищого корпусу державної служби, створеної Національним агентством України з питань державної служби, завданням якої було створення інституційних умов для лідерства на державній службі. реформування, створеного і державного управління, а також їх оперативне реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації [34].

Наступним кроком у розробці методології розвитку керівних кадрів державного сектору стала реалізація канадсько-українського проекту «Реформа управління людськими ресурсами державного сектору в Україні».

державний сектор Мова йде не про індивідуальне лідерство чи вроджені якості, а про лідерство як компетенцію (рівень компетенції менеджера): стандарт, згідно з яким його наймають і просувають; як те, що навчають, що розвивають; як принцип яка вважається взірцем, якому слід наслідувати, і практикою, яку впроваджують лідери на всіх рівнях.

Одним із інструментів становлення вищої державної служби є впровадження профілів лідерських навичок, за допомогою яких Школа вищого рівня державної служби провела ряд заходів у 2010 році для підтримки розвитку спільного канадсько-українського проекту «Реформування управління персоналом державної служби – підтримка в Україні». Профілі навичок мають визначати знання та навички, необхідні державним службовцям, щоб допомогти привести державну службу України у відповідність до стандартів Європейського Союзу [33].

Під час розробки профілів та їх публічного обговорення були визначені основні групи лідерських навичок, які будуть важливими на поточному етапі розвитку державного службовця та актуальними в майбутньому: здатність керівників керувати орієнтованою на результат, аналітичною спосіб мислення та стратегічне планування, а також навички ефективного спілкування, усного та шрифтового. Основою діяльності та суттєвою спільною характеристикою в багатьох країнах спочатку є використання компетенційного менеджменту, у якому першим кроком є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти всі керівники державної служби [37].

Загалом компетентнісний підхід до розвитку лідерства реалізується в кожній країні по-своєму з урахуванням менталітету, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на підготовку та розвиток керівних кадрів на державній службі. У Європейському Союзі, наприклад, лідерські здібності визначаються як на наднаціональному рівні – навички лідерства для європейських керівників, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Інші країни євроатлантичного співтовариства, наприклад Канада, також визначили лідерські навички,

необхідні для їхніх країн.

Досвід інших країн показує, що стратегія управління повинна: розроблятися з урахуванням потреб уряду в цілому; базуватися на чіткій діагностиці майбутніх завдань; врахувати існуючу культуру в державному секторі (країни визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють враховувати національні особливості, пріоритети та особливі виклики); надавати всебічну та постійну підтримку для сприяння сталому розвитку лідерства, включаючи навчання та навички лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства передбачає культурні зміни, які потребують довгострокових системних зусиль [50, с. 163].

Згідно з дослідженнями в країнах ЄС, ключовими компетенціями європейських глав держав та урядів є: відкритість до нових ідей, чесність, інноваційність, навички міжособистісного спілкування (зокрема комунікативні), навички ведення переговорів та спілкування, орієнтація на результат, організаторські здібності, знання, в т.ч. знання на рівні ЄС та знання на рівні держав-членів.

Незважаючи на різні країни, різні типи та назви документів, основні підходи схожі. І навіть якщо назви компетенцій різні, їх опис виявляє значну схожість у характеристиках, визначених найважливішими для державних службовців з різних країн. Отже, одним із пріоритетів державного управління та державної служби сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток і «культивування» тих, хто може привести інших до чітко визначених цілей.

У сфері державного управління тема розвитку лідерства є дуже важливою, і акцент має бути зосереджений на підготовці керівників з лідерськими навичками, які можуть впевнено реалізовувати сміливі, інноваційні ідеї. Йдеться не лише про підвищення кваліфікації держслужбовців, а про створення когорти нових типів керівників, відданих своїй справі, своїй країні, з лідерськими здібностями, готових проявляти ініціативу, будувати найсміливіші плани та реалізовувати, впевнено веде інші складні реформи [13, с. 72].

Європейський проект розвитку освітніх структур передбачає наявність у людини з вищою освітою трьох типів компетенцій: особистісної, інструментальної, системної. Особисті компетенції – вміння працювати в команді, здатність взаємодіяти та співпрацювати, критика та самокритика, здатність взаємодіяти з керівниками з інших спеціалізованих сфер, здатність приймати міжкультурні відмінності, працювати в міжнародному контексті, розуміння культури та звичаїв, відданість до етичних цінностей. Інструментальні навички – включають когнітивні навички, здатність розуміти та використовувати ідеї, організовувати час, приймати рішення та вирішувати проблеми, технологічні навички, навички роботи з комп'ютером та навички управління інформацією, мовні навички, комунікативні навички, здатність аналізувати та синтезувати, організацію та планування, основні загальні знання професії, навички спілкування рідною мовою, базові навички роботи з комп'ютером, вміння отримувати й аналізувати інформацію з різних джерел, приймати рішення, вирішувати проблеми. Системні компетенції – це знання та розуміння того, як частини цілого співвідносяться один з одним і оцінка місця кожного з компонентів у системі, здатність планувати зміни для покращення системи та проектувати нові системи. Системні компетенції включають: вміння застосовувати знання на практиці, дослідницькі навички, здатність вчитися пристосовуватися до нових ситуацій, здатність генерувати нові ідеї, керувати, працювати самостійно, вміння розробляти та керувати проектами, ініціативність та підприємливість, відповідальність [29, с. 102].

Н. Сініцина розглядає Європейську систему кваліфікацій у своєму дослідженні. Ця структура встановлює такі компетенції, як самостійність і відповідальність, професійні, підприємницькі, лідерські компетенції, соціальні та громадянські компетентності, здатність вчитися та працювати з інформацією, аналізувати та формулювати власну точку зору на професійну діяльність [38].

Французький державний сектор управління людськими ресурсами успішно використовує програму розвитку лідерства вже більше десяти років.

Таким чином, оцінка державних службовців базується на чітко визначених компетенціях, які вказують на неналежний / середній / високий рівень компетентності (Додаток А). За результатами оцінки рівня компетентності французьких державних службовців служби управління персоналом пропонують можливості для розвитку компетенції та розробки програм розвитку разом з начальством.

Таким чином, у Франції існує п'ять основних компетенцій державних службовців: 1) стратегічне лідерство; 2) мобілізації людей; 3) отримання результатів; 4) організація зовнішнього співробітництва; 5) Управління в політико-адміністративному контексті.

Основним принципом розвитку лідерського потенціалу французьких державних службовців є принцип ініціативи самого державного службовця, наприклад, самі державні службовці пропонують лінійним керівникам та спеціалістам кадрової служби можливість розвинути свої недостатні навички та ініціювати навчальні курси для професійних та особистих розвиток. Вважаємо цей досвід корисним для практики управління потенціалом розвитку державних службовців в Україні, оскільки він потребує пошуку шляхів професійного навчання як інструменту розвитку навичок та дає можливість розробити цільові програми підвищення кваліфікації на основі розробки Цільової лідерський потенціал державних службовців [42, с. 61].

Польща розробила кваліфікаційний стандарт для п'яти груп державних службовців, який містить інформацію про такі загальні компетенції: робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем, стресостійкість.

До першої групи посадових осіб належать лідери, яким потрібні такі навички, як лідерство, здатність керувати іншими, вирішувати проблеми та приймати лідерські рішення.

Друга група – керівники середньої ланки. Співробітники цієї групи повинні володіти лідерськими здібностями, такими як здатність керувати іншими, приймати лідерські рішення, організовувати роботу інших.

Третя група складається з координаторів, які мають керувати іншими, вирішувати їхні проблеми та організувати роботу. До компетенцій четвертої групи посад (спеціалістів) належить вміння організувати роботу, вміння працювати з замовниками, адаптуватися до змін. П'ята група – другорядні державні службовці, вони повинні мати такі навички, як робота з клієнтами, адаптація до змін та вирішення проблем [57, с. 73].

Слід зазначити, що Європейська комісія визначила «рамку компетенції та поведінки» для своїх співробітників. Серед основних навичок для тих, хто займає лідерство – керівні посади – керівництво, лідерство.

Компетенції, визначені як релевантні для високопоставлених державних службовців у країнах-членах ЄС, відповідають компетенції, яку Європейська Комісія взяла на себе для управління Комісією. Для європейської інтеграції важливі навички стратегічного планування та бачення; організаційні здібності (формування ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, оцінка та розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, йти на компроміс, вести переговори); орієнтована на результат (аналіз інформації та роблення висновків, прийняття рішень за результатами аналізу, вирішення проблем і конфліктів, рішучі дії тощо) [69].

О. Слюсаренко зазначає, що Європейський форум керівників провідних навчальних закладів з підготовки державних службовців висвітлив такі компетенції державних службовців: управління змінами, ефективна комунікація, адекватне етичне вирішення, стратегії навчання та розвитку, орієнтація на стратегію, прийняття рішень, розвиток. Вирішення проблем і судження, чутливість до якості та різноманітності, орієнтація на результат, особистий вплив, креативність та інновації, управління інформацією, чутливість до політичного середовища, управління фінансами, аналітичні здібності, розуміння законодавства та процедур, моніторинг, контроль та звітність [40, с. 125].

За словами І.М. Патлах, досвід США цікавий тим, що при розробці

моделі компетентності проводяться поглиблені дослідження, що стосуються не лише поточних, а й майбутніх вимог до компетентності менеджерів. Менеджери є центральним фактором дизайну корпоративної культури в інноваційно-орієнтованих органах управління [26].

У цьому ж контексті в Канаді було розроблено Профіль ключових лідерських компетенцій, який містить чотири ключові компетенції, які застосовуються централізовано, але сформульовані для кожного рівня посади найвищого офіційного рівня [65]:

- прагнення до належного управління (управління діяльністю, людьми та коштами);
- участь (персонал, організації та партнери);
- стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновація);
- цінності та етика (порядність і повага).

Деякі країни створили спеціальні установи для розвитку лідерства, наприклад у Швеції – Національну раду з якості та розвитку; інші зосередили увагу на лідерстві в існуючих програмах і запровадили нову підготовку вищого керівництва, наприклад, Канадську школу державної служби. Влада також використовує програми міжнародних онлайн-шкіл, таких як Європейський інститут державного управління (EIPA) та приватних організацій [68].

Зважаючи на те, що успішний лідер – це успішна організація (інституція), вважаємо за доцільне використовувати досвід ЄС щодо оцінки державного управління при конкретизації механізмів формування еліти в державному управлінні в Україні.

Однією із загальних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу приділяється розвитку лідерства, забезпеченню відкритості, святкуванню та популяризації досягнень. Розвиток управління розглядається з точки зору кращого врахування суспільних інтересів, їх кращого представлення та дії в суспільних (національних) інтересах.

Узагальнені досягнення зарубіжного досвіду формування компетенцій

державних службовців можуть стати корисними для розробки концепції розвитку лідерства на державній службі в Україні.

## **Висновки до розділу 1**

Влада в організації відображається на практиці керівництва та лідерства. Основні відмінності між керівництвом та лідерством можна побачити у таких вимірах: цінності у сфері контролю, навколишнього середовища, умов походження, фактори прийняття рішень, ступінь стабільності, емоційна підтримка групи, напрямки дій.

Заходи щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинні супроводжуватися положеннями, що регулюють процес пошуку та впровадження шляхів розвитку компетенції управління державними службовцями. На думку автора, такий документ може бути концепцією розвитку лідерства в українській громадянській.

Інтеграція України до ЄС передбачає реформування та розвиток внутрішньої державної служби за європейськими стандартами. Документи, що визначають компетенцію державних службовців (серед яких лідерство є провідною компетенцією), у більшості промислово розвинених країн, в ЄС – як і на національному рівні – компетенція керівництва для європейських глав держав та урядів та на рівні окремої держави-члени ЄС. Наприклад, такий підхід застосовується в Бельгії, Великобританії, Нідерландах, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції та інших країнах. Досвід інших країн показує, що стратегія лідерства повинна бути повністю розроблена з урахуванням потреб уряду.

Досвід інших країн свідчить, що стратегія управління повинна: розроблятися з урахуванням потреб усього уряду; базуватися на чіткій діагностиці майбутніх завдань; враховувати існуючу культуру в державному секторі (країни визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних

досліджень, які дозволяють враховувати національні особливості, пріоритети та специфічні виклики); всебічна та постійна підтримка для сприяння сталому розвитку лідерства, включаючи навчання та навички лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства потребує культурних змін, що вимагають довгострокових системних зусиль.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Трансформаційне лідерство як ресурс реформування органів публічної влади України

Лідерство як засіб підвищення ефективності управління було затребувано при переході до ринкових відносин, особливо в комерційній сфері, в якій поведінка бізнес-одиниці визначається принципом раціональності. Однак ефективні владні відносини не формуються в жодному колективі, є певні обмеження. Такі стосунки, висока керованість, досягнута владою лідера, як показує досвід українських організацій, можливі лише в колективі однодумців. Цим пояснюється головна вимога до формування антикризової команди з метою виведення організації з глухого кута – формування, підбір та інституціоналізація колективу однодумців. Інакше кажучи, в організаціях з суворого метою управління, що включає державну службу, завдання контролю вирішується за допомогою всіх засобів, у тому числі формування ефективного керівництва. Залежно від рівня розвитку лідерських якостей керівників ефективними є різні стилі керівництва, які відрізняються сформованими практиками спілкування з підлеглими, загальним рівнем кваліфікації та готовністю групи до зростання (рис. 2.1).

На нашу думку, сучасний керівник державної служби повинен навчитися використовувати будь-який стиль керівництва, який узгоджується з цілями робочої групи та її характеристиками – кваліфікацією, обов'язками, потребами, а отже:

- розвивати цінності та особисті цілі;
- планувати поточну діяльність та етапи саморозвитку;
- розвивати комунікативні навички: аудіювання, читання, говоріння, письмо;

- регулярно аналізувати отримані результати;
- спостережливість, розвиток уміння розуміти людей;
- виберіть час для роздумів кожного дня, запишіть свої думки;
- розвиток спілкування з людьми інших професій;
- вчиться концентруватися на найголовнішому;
- бути рішучим, наполегливим і наполегливим;
- постійно шукати нові можливості, проявляти ініціативу.

Рівень зрілості організації	Відповідний стиль лідерства
100% кваліфікована з наміром удосконалення	Розвиваюче лідерство – надання самостійності (делегування повноважень, спільне обговорення результатів)
70% кваліфікована, триває удосконалення	Партиципативне лідерство – участь у підготовці рішень (залучення персоналу консультації та заохочення самостійності)
40% кваліфікована й не схильна до удосконалення	Інтегральне лідерство (швидкий інструктаж і контроль, заохочення креативу й ділових контактів)
10% кваліфікована й не схильна до удосконалення	Оперативне лідерство (грунтовний інструктаж і постійний контроль, заохочення старанності , а також особистих досягнень)

Рис. 2.1. Стилі лідерства в залежності від зрілості організації [37]

Плідний підхід життєвого циклу до дослідження лідерства є плідним підходом. Актуальність вивчення життєвого циклу організації полягає в тому, що її знання допомагають у розробці стратегії розвитку, постановці її варіантів, поточному управлінні організацією, аудиті та зменшенні ризиків.

*Модель Р. Дафта.* Модель виділяє чотири фази життєвого циклу залежно від системних характеристик організації, що містить ряд правил управління, структурного проектування та взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Ця модель звертає увагу на особливості кожної фази кризи, а також шляхи її подолання. Розрізняють такі фази: підприємництво; колективність; формалізація та вдосконалення. Ви реагуєте на кризи:

лідерство; делегування повноважень; бюрократизація; модернізація.

*Модель Л. Грінера.* Існує п'ять етапів розвитку, залежно від розміру та віку організації. Кожна фаза відноситься як до успіху організації, так і до проблем (патологій), вирішення яких дозволить організації успішно розвиватися. Перша фаза: зростання через створення та криза лідерства; друга – зростання через політичне управління та криза автономії; по-третє – зростання через делегування та контрольну кризу; по-четверте – зростання через координацію та бюрократичну кризу; п'ята – зростання за рахунок трансформаційного лідерства і внутрішніх відносин і криза через недосконалість комунікаційних структур.

Усі розглянуті моделі показують, як може розвиватися ситуація в організації і що вона може змінити на краще. Слід пам'ятати, що розглянуті раніше моделі досконалості були розроблені на основі узагальнення досвіду найкращих організацій, у тому числі через механізми національних конкурсів. Тому необхідно розглянути ті сценарії «організаційного життя», які дозволяють організаціям існувати досить довго, не втрачаючи своєї ідентичності. Вони фіксуються поняттям «організаційний розвиток», тобто така зміна в організації, яка піднімає її на новий рівень досконалості [20]. Організаційний розвиток – це свідомі, планомірні дії для забезпечення постійного покращення всіх показників діяльності організації. Організаційний розвиток – це процес, який забезпечується трансформаційним лідерством.

Керівники всіх організацій беруть участь в транзакціях один з одним, і саме з цих операцій виходять реальні управлінські рішення. Транзакції та угоди визначають весь хід сучасного суспільства. Лідерська точка зору пояснює, що в соціальному управлінні різні великі та малі операції, які здійснюються окремо без урахування наслідків соціального управління, набувають великої цінності. Дії лідера супроводжуються встановленням і поширенням особливої системи переконань і цінностей, які узаконюють соціальний статус і владу лідера.

Постійні зміни, які стають атрибутом багатьох компаній, підкреслюють

важливість трансформаційного лідерства. Однією з основних характеристик трансформаційного лідерства є широта організаційного розвитку. Трансформаційне лідерство сприяє творчим змінам у всій організації. Трансформаційне лідерство, за словами В. Бернса, «виникає, коли одна або кілька людей включають інших людей у загальний процес таким чином, що менеджер та його послідовники взаємно підтримують рух до вищих рівнів мотивації та етики», і в результаті змінюється і лідер і його послідовники. Якісний виступ або робота за межами норми можлива лише за умови зміни цінностей, настроїв і мотивів послідовників і досягнення високого рівня зрілості.

Ці характеристики забезпечують участь усіх посадових осіб так чи інакше в управлінні людськими ресурсами. Визнання цього факту дозволяє легалізувати багато форм лідерства «знизу», щоб відкрити їх лідерству. В іншому випадку ці форми керівництва здійснюються в конкурентному або «тіньовому», незаконному режимі.

Залежно від зрілості та розміру команди існують чотири характерні ситуаційні вимоги для реалізації трансформаційного лідерства:

- керівництво, яке визначається статусом, посадою – адміністративне керівництво. Це лідерство найбільш характерне для державної служби;
- стимулювати лідерство, стимулюються лідерські команди – коли співробітники не можуть, але бажають прийняти трансформаційні вимоги лідера;
- лідерство за участі, що реалізується через співучасті, коли персонал здатний добре виконувати позиції керівника, особливо при виконанні додаткових вказівок керівника, але не бажає співпрацювати без мотиваційних дій;
- керувати системою повноважень, коли персонал готовий і здатний прийняти трансформаційні вимоги лідера.

Розвиток лідерів відбувається в загальному контексті навчання, що дає можливість змінити організаційний стан, побудувати культуру змін, спільне

бачення та ентузіазм. У цьому контексті ми розглядаємо концепцію трансформаційного навчання на основі ідей андрогінії. Й. Мезіров визначає трансформаційне навчання як процес побудови нових або перегляду старих інтерпретацій особистого досвіду як керівництва до дії. Недавні дослідження встановили зв'язок між навчанням і лідерством.

Тактика навчання і практика лідерства позитивно корелюють один з одним. Використання опитувальника LTI дозволяє визначити такі тактики - дії (найкраще вчитися в дії, шляхом проб і помилок), мислення (бажано активний пошук інформації в книгах або в медіа-кімнаті), почуття (орієнтовані на переживання – тривога й хвилювання), зосередженість на інших (порівняти його продуктивність з іншими). Трансформаційне лідерство підтримується сильною тактикою дій і мислення.

Вищезазначене дозволяє визначити основні соціальні виміри трансформаційного лідерства, які можуть бути переведені на державну службу. Трансформаційне лідерство описується трьома основними соціальними вимірами: індивідуальним, колегіальним та інституційним.

Індивідуальний вимір передбачає існування особистісної структури, яка забезпечує особисту (оперативну та мотиваційну) готовність до змін, переживань та впливу.

Колегіальний вимір включає характеристики комунікаційних стратегій залежно від рівня та специфіки організації. Інституційний вимір відноситься до формування команди, яка зосереджується на систематичному впровадженні інновацій та поширенні ідеології трансформації серед усіх суб'єктів організаційних змін. Інституціоналізація перетворень відбувається через залучення всіх державних службовців. Інституціоналізація перетворень включає також вдосконалення освітніх практик.

В організаціях з цілеспрямованим лідерством завдання керованості вирішується із включенням різноманітних методів, у тому числі формування ефективного лідерства. Залежно від рівня розвитку лідерських якостей ефективними є різні стилі керівництва, які відрізняються сформованими

практиками спілкування з підлеглими, загальним рівнем кваліфікації та зростанням волі організації. Вивчення процесу лідерства в контексті життєвого циклу організації стає особливо актуальним, оскільки його знання допомагають у розробці стратегії розвитку, розробці її варіантів, поточному управлінні організацією, аудиті та зменшенні ризиків. Ми виділили п'ять етапів у розвитку державної служби. Кожен етап пов'язаний як з успіхом організації, так і з проблемами (патологіями), вирішення яких дозволить успішно розвиватися державній службі.

У процесі організаційного розвитку важлива організаційна культура, під якою слід розуміти «колективну систему оцінок і сприйняття членами організації, що дає змогу отримати уявлення про ситуацію». Аналіз етапів розвитку дає змогу виявити цільові орієнтації в лідерстві та форми реалізації суперечностей, що виникають при застосуванні різних стилів керівництва. Постійні зміни, які стають атрибутом багатьох компаній, підкреслюють важливість трансформаційного лідерства. У спеціальній групі слід виділити лідерів-трансформаторів, які сприяють творчим змінам у всій організації.

Трансформаційне лідерство відбувається, коли один або кілька людей залучають інших людей до загального процесу таким чином, що лідер і його послідовники переміщують один одного на вищі рівні мотивації та етики, що призводить до змін як у керівництві, так і в його послідовниках. Трансформаційне лідерство надає особливе значення формуванню цілеспрямованої та цінної одиниці лідера та послідовників. Цілі лідерів і послідовників, які спочатку були ізольовані, в процесі взаємодії починають співвідноситися і перетинатися. Трансформаційні лідери будують динамічні стосунки з послідовниками, які зосереджуються на підтримці та оцінці лідерства, стають більш активними та додають нових лідерів. Коллайдери входять до штату організації, є частиною її людських ресурсів. Трансформаційне лідерство складається з чотирьох факторів: харизматичного лідерства або ідеалізованого впливу, лідерства через натхнення чи мотивацію, інтелектуального стимулювання та індивідуального підходу.

Керівник, який прагне працювати максимально ефективно, отримувати максимальну віддачу від діяльності своїх підлеглих, не може дозволити собі такої розкоші, як застосування лише одного стилю керівництва протягом усієї кар'єри. Він повинен навчитися володіти всіма стилями, методами і типами влади та впливу, а також вміти вибирати з них той, який найкраще підходить для ситуації. Якщо ми визначаємо найкращий стиль, то це адаптивний, тобто заснований на реальності стиль.

Таким чином, реалізація лідерства в державних органах є складним процесом, який складається із взаємопов'язаних елементів. Виявлені емпіричним дослідженням елементи можна представити у вигляді послідовності взаємопов'язаних компонентів, що вписуються в логіку поняття «соціальна технологія». Соціальні технології, що показують специфічний злам у державній службі, як робота з соціальними процесами в контексті їх трансляції в особистісні поведінкові конструкти, вимагають дотримання встановленого порядку механізації. Впровадження соціальних технологій як способу реалізації лідерства на державній службі структуровано поетапно, що включає реалізацію теоретичного, методичного та процесуального аспектів. Акцент у впровадженні соціальних технологій слід робити на індивідів, залучених до процесу управління, груп та процесу інтеграції колективних управлінських взаємодій.

## **2.2. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні**

У сучасному світі, що постійно глобалізується, недостатньо підтримувати конкурентоспроможність у кожній сфері людської діяльності, високу компетентність усіх працівників, високі стандарти якості, високу інформаційну підтримку, чітку стратегію тощо. Нині, як показала наша сучасність, організаційна культура найважливіший фактор забезпечення

конкурентоспроможності сучасної організації. Як галузь знань, що входить до ряду наук управління, вона охоплює широку міждисциплінарну галузь науки. Організаційна культура має необмежені управлінські здібності за умови контрольованого впливу керівників на їх формування та розвиток. Тільки в цьому випадку можна забезпечити відповідні властивості їх компонентів, спроможність необхідних функцій, концентрацію їх сильної організаційної сили для досягнення загальних цілей організації та її працівників. На жаль, у спонтанному, неконтрольованому процесі формування та розвитку організаційної культури інколи переважають її дезорганізуючі сили, а найважливіші конструктивні функції не виконуються. Це, звичайно, небажано в будь-якій сфері людської діяльності, а в сфері державного управління такий факт з усіх відомих причин просто неприйнятний.

Популярність дослідження організаційної культури в державному управлінні зумовила багато інтерпретацій цього явища, які, на нашу думку, однак, усі зводяться до системного колективного продукту, який визначає межі, норми, правила поведінки організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, цілі.

Корпоративна культура має три основні джерела:

- ідеї, переконання, цінності засновників організації;
- командний досвід, отриманий під час розвитку організації;
- змінені уявлення, переконання, цінності, внесені новими членами команди та менеджерами.

Усі ці джерела є надзвичайно важливими, але найважливішим з них для формування та розвитку корпоративної культури є «вплив керівників, який не тільки визначає основне завдання та середовище, в якому будуть працювати організації, але й вибирає кандидатів та їх реакції на форму». Необхідно, щоб керівник був лідером, який знайомий не тільки зі стратегічними цілями організації, а й з індивідуальними цілями кожного її члена. Тільки врахування індивідуальних цілей співробітників гарантує підтримку необхідної організаційної культури.

Ми вважаємо, що вирішальним результатом виникнення організаційної культури в державному управлінні на даному етапі його розвитку є синтез ролей менеджера та менеджера. Якщо на попередніх етапах проблемою центрального управління було завдання налагодити конструктивну співпрацю між офіційними керівниками, з одного боку, і керівниками робочих груп і робочих груп з іншого, то поєднання лідерства та лідерства тепер є нормою для успішного керівника. У результаті поняття лідерства поступово замінюється концепцією лідерства, оскільки реальне та ефективне керівництво організацією забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом лідера, його лідерськими здібностями. Таким чином, лідерські якості менеджера стають аксіомою успішного проектування та розвитку сучасної організаційної культури. Не випадково Е. Шейн у своїй роботі трактує лідерство як лідерський вплив, лідерство, яке здійснюється через цінні особистісні якості. У цьому контексті Е. Шейн пише: «Створення культури, її розвиток та управління нею – це справжня робота менеджера».

Незважаючи на велику кількість досліджень, досі немає чіткого тлумачення терміну «лідерство». На нашу думку, це пов'язано зі здатністю людини формувати чи змінювати корпоративну культуру та впливати на людину чи групу людей через особливі риси особистості, щоб спрямовувати свої зусилля на досягнення цілей компанії та своїх власних. цілі. Для цього, як зазначалося вище, дуже важливо, щоб лідерство було пов'язане з управлінням або адмініструванням і було формальним і організаційним, коли влада уповноважена відповідною посадою. Існує також неформальний, організуючий характер, властивий лідерству, яке не санкціоноване посадою і засноване виключно на владі особи або групи людей. На жаль, є лідерство неформальне, дезорганізоване, не спрямоване на досягнення організаційних цілей. Як правило, переважають особистісні цілі, які не сприяють розвитку організації та її організаційної культури. Останнім часом випадки такого лідерства не поодинокі в державному управлінні, що ще більше оновлює лідерський аспект їхньої організаційної культури.

У сучасному світі умови життя змінюються настільки швидко, що без допомоги гідів ментальна програма людства буде значно відставати від реальності. Саме лідерство має здатність приймати рішення та діяти в умовах повної невизначеності та в умовах, що постійно змінюються. Крім того, відносини лідерства виникають, коли всі залучені – і керівник, і послідовники – відчують потребу в конкретних потребах, які можна оптимально задовольнити лише підтримкою взаємодії. Слід погодитися з Н. Тічі, який стверджує, що лідери – це люди-переможці, які мають ідеї та цінності, а також енергію та силу волі робити те, що необхідно. А організації стають переможцями, тому що в них є хороші лідери не лише на вищому рівні, а й на всіх рівнях. Такі організації активно використовують час і ресурси для підготовки лідерів. Крім того, із трансформацією суспільства змінюється зміст лідерства, його роль у формуванні та розвитку організаційної культури.

Кожна організація зараз перебуває в безперервному процесі змін, щоб пристосуватися до мінливого середовища. Вона змушена змінювати інструкції, процедури та структури, а також мотивувати окремих співробітників і групи до продуктивної роботи в часи сучасної турбулентності та невизначеності. Ці зміни передбачають переміщення організації в конкретний і бажаний стан у майбутньому. Таким чином, формування та розвиток параметрів організаційної культури, а також наповнення їх якісно новим змістом зумовлює необхідність зміни всіх персональних технологій, які використовуються керівництвом даної організації серед працівників. Крім того, стратегічно важливим фактором стають лідерські здібності керівників, побудова відносин з командою та в колективі, управління роботою та співробітниками, безперервне навчання та навчання тощо.

Загалом, сучасність змушує керівників змінювати стратегію і тактику успішного управління організацією та її організаційною культурою. Сучасний менеджер повинен керуватися наступними принципами:

- робити ставку на людські ресурси;
- концентруватися на підвищенні конкурентоспроможності;

- використовувати зовнішню перспективу;
- покладатися на гнучкість і здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- відповідати довгостроковим цілям організації.

Настав час, щоб фактор лідерства охопив усі рівні організації, а саме вище керівництво, лінійне керівництво та лідерів низових активістів. Це єдиний спосіб створити систему управління, яка надійно підтримується зворотним зв'язком. Тому лідер відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, і його відсутність може призвести до «культури безсилля», коли влада більше не потрібна.

Дослідження ролі лідерства у формуванні та розвитку організаційної культури не буде повним без аналізу теорії лідерства Шейна. Він вважав, що особлива роль лідерів полягає в тому, щоб дати конкретні відповіді на питання, що стосуються зовнішніх і внутрішніх аспектів організації. Однак керівники не звикають колег до певної моделі сприйняття та мислення, а радше спонукають їх до певних заходів, які дозволяють перевірити власні ідеї щодо вирішення організаційних проблем та створити стабільну внутрішню систему управління.

Е. Шейн підкреслює, що роль лідера у формуванні та розвитку організаційної культури різна на різних етапах організації. Ранній етап розвитку організації запобігає різним неоднозначним і розбіжним позиціям завдяки чіткій стратегічній орієнтації директора-засновника. При певних змінах зовнішнього середовища на пізніх етапах розвитку організації їх первісні ідеї можуть істотно змінитися, що призведе до змін в організаційній культурі.

Крім того, дослідник визначив шість основних ефективних механізмів, за допомогою яких керівники реалізують власні уявлення про місію організації та її культуру в повсякденному житті.

1. Найважливіші механізми реалізації культурних основ організації включають все, що спостерігають, оцінюють і контролюють менеджери. У той

же час структура і система управління організацією є другорядними механізмами для чіткого формулювання та закріплення цих основ.

2. Другим механізмом є поведінка менеджера в критичних ситуаціях та організаційних кризах. У цьому випадку вихід із кризи, який пропонує він чи ініціативні сили, веде до формування нових норм, цінностей, робочих процесів і розкриває важливі базові ідеї. Кризи особливо важливі у формуванні та поширенні культури, оскільки підвищена емоційна напруженість, характерна для цих часів, може підвищити інтенсивність навчання. Кризи викликають тривогу, і їх зменшення є потужним мотиваційним інструментом для навчання.

Кризи, пов'язані з основними аспектами виживання організації, є найкращим способом розкриття глибинних ідей її лідерів і тому зазвичай є ситуаціями, коли ці ідеї стають основою для колективного навчання, тобто сприймаються організацією. В результаті цих знань створюються організаційні системи і процедури.

3. Третій механізм реалізації культурних основ організації включає об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів, насамперед на етапі бюджетування організації, і відображає погляди та погляди менеджера. За словами Шейна, саме погляди керівників щодо компетентності їх організації, прийняттого рівня фінансового ризику та рівня фінансової самозабезпеченості організації серйозно вплинули на вибір цілей, засобів їх досягнення та специфіка управлінських процесів. При цьому організаційні звичаї та обряди стають другорядним механізмом консолідації культурних основ.

4. Четвертий механізм включає значущі приклади для наслідування, навчання та наставництва. Засновники та нові лідери організації зазвичай розуміють, що їх особиста поведінка дуже важлива для передачі ідей та цінностей іншим членам групи, особливо тим, хто недавно до неї приєднався. Слід підкреслити, що заплановані заходи щодо нової команди співробітників явно поступаються неформальним формам спілкування, довільним формам наставництва тощо. Одним із факторів, що доповнює цей механізм реалізації

культурних основ організації, є дизайн її фізичного простору та умови роботи команди.

5. Об'єктивні критерії визначення рівня оплати праці та статусу працівника є п'ятим механізмом створення організаційної культури. Якщо засновники чи керівники хочуть передати особисті цінності та ідеї своїм підлеглим, вони повинні створити відповідну систему підтримки, просування та статусу. Повідомлення, які визначаються щоденною поведінкою менеджера, можуть бути підкріплені в довгостроковій перспективі за допомогою системи стимулювання, прийнятої в організації. Коли повідомлення вступають у конфлікт на різних рівнях, ми можемо бути занадто суперечливими в організації, яка має незрозумілу культуру або її взагалі немає. У цій ситуації вторинним механізмом реалізації культурних засад організації можуть бути історії, легенди, міфи про окремих людей чи події.

6. Остаточний механізм реалізації культурних основ організації включає об'єктивні критерії набору, відбору, просування по службі, переведення та звільнення працівників організації.

Процес відбору нових членів організації, безумовно, є найефективнішим засобом поширення культурних ідей, оскільки засновники та керівники організації зазвичай приділяють особливу увагу тим кандидатам, які схожі за поведінкою, ідеями, цінностями, ставленням тощо до співробітників. Ефект відбору співробітників закріплюється в організації за допомогою відповідних тактик адаптації, які мають на меті передати організаційні та культурні ідеї. Подальше закріплення цих ідей досягається шляхом професійного зростання, кар'єрного зростання, переїзду і навіть звільнення. Офіційно визнані організаційні філософії, цінності та ідеї служать вторинним механізмом реалізації культурних основ організації.

Е. Шейн також підкреслював, що в міру розвитку організації вторинні механізми формування і розвитку організаційної культури стають первинними механізмами і забезпечують організаційну стабільність. Він вважав, що чим важливіша роль структур, процедур і ритуалів у роботі організації, тим більше

вони стануть своєрідним фільтром або каталогом критеріїв відбору нових менеджерів. У результаті в добре розвинутих організаціях ймовірність того, що нові лідери змінять організаційну культуру, значно знижується. Однак, якщо лідер може використовувати всі перераховані вище механізми для зміни корпоративної культури, він автоматично стане неперевершеним лідером.

Аналіз взаємозв'язку між переважаючими формами управління та механізмами та інструментами цілепокладання дозволяє остаточно визначити форму управління державним управлінням та роль виконавчої влади. Враховуючи її відмінності від усіх інших сфер людської діяльності, можна стверджувати, що лише демократична форма правління може гарантувати верховенство права та легітимність керівної ролі лідера. Організаційна культура, прийнята в державному управлінні, наразі є переважно бюрократичною і значною мірою гальмує процеси реформування та трансформації через сучасну парадигму державного управління. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням нового державного менеджменту наукове мислення має тенденцію до прийняття спільної або модернізованої корпоративної культури, коли державні установи відповідають вимогам суспільства щодо надання державних послуг своєчасно та повно. У сучасному домашньому середовищі існує особлива потреба в менеджерах, які здатні створити організаційну культуру з високими етичними стандартами та орієнтованими на клієнта громадянами. Фактично, очікується, що керівник досягне повної професійної, соціальної та емоційної інтеграції кожного працівника у державні справи і таким чином досягне максимально можливої ефективності та результативності працівників.

Таким чином, у сучасному глобальному середовищі існує чітка і зрозуміла стратегія державного управління: використання інформаційних технологій; відповідність високим стандартам якості роботи; відповідна компетентність працівників; наявність відповідної організаційної культури є необхідними, але недостатніми умовами, які можуть відповідати вимогам сучасного суспільства щодо надання державних послуг. Особливу роль мають

відігравати лідерство та ініціатива як керівників усіх рівнів, так і їхніх підлеглих. Справа в тому, що наше бурхливе сьогодення ставить перед державним управлінням нові й нові виклики, які вимагають відносно швидкого реагування та децентралізації управлінських рішень. Часи «циркулярів згори» безповоротно закінчилися, і завдяки ініціативі та керівництву всіх, хто займається державним управлінням, необхідно впроваджувати законодавство на нижчих рівнях влади, тобто на місцях. Подальші дослідження даної теми мають на меті поглиблення технологічних аспектів реалізації лідерської складової організаційної культури в державному управлінні.

## **Висновки до розділу 2**

Вивчення лідерства щодо організаційного розвитку державної служби має особливу перспективу, яку розуміють як свідомі, планомірні заходи щодо постійного вдосконалення всіх показників державної служби.

Лідерство у публічній сфері – це динамічне управлінське та професійне явище, яке залежить від різних якісних характеристик суб'єкта та об'єкта управління. Гіпотеза про присутність керівників на державній службі регулюється чотирма факторами: «Зацікавленість» (увага до працівників); «Інспірування»; «Активация»; «Харизматичний вплив» підтверджено. Ці фактори створюють ієрархічну модель, за допомогою якої ви можете визначити напрямок ефективного управління у публічному просторі на основі поглядів керівного органу та об'єкта на цей процес.

Проаналізовано залежність обраних факторів від характеристик суб'єкта та статусу об'єкта управління (стать, вік, досвід). Отримані дані говорять про необхідність управління ситуацією в публічному просторі в Україні, а отже, і про якісні характеристики суб'єкта та об'єкта управління, оскільки вони дозволяють своєчасно та правильно оцінювати ситуації в організаційному

управлінні.

Організаційна культура, прийнята в державному управлінні, наразі є переважно бюрократичною і значною мірою гальмує процеси реформування та трансформації через сучасну парадигму державного управління. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням нового публічного управління наукове мислення має тенденцію до прийняття спільної або модернізованої корпоративної культури, коли державні установи відповідають вимогам суспільства щодо надання державних послуг своєчасно та повно.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Шляхи формування і розвитку одноосібного та колективного лідерства в органах публічної влади

Стрімкий розвиток громадянського суспільства в Україні створив якісно новий шар небайдужих людей, які бажають і здатні брати відповідальність за свій рівень життя та життя інших людей. Саме ці люди генерують нові ідеї та підходи до управління, зараз аналізують діяльність влади на всіх рівнях і запитують: чого ми хочемо від влади? Що вона має запропонувати нам?

Будь-який ефективний уряд заснований на «трьох китах»: ресурси, повноваження та відповідальність. Необхідний оптимальний розподіл повноважень між рівнями влади. Розмір коштів має відповідати органу влади. Уряд має відповідати за ефективність перед людьми і за законність перед державою. Тільки з цими трьома компонентами та балансом між повноваженнями, ресурсами та відповідальністю ми можемо отримати ефективну владу. Якщо хоча б один компонент ефективної влади відсутній або незбалансований з іншими, ми не можемо мати ефективне управління.

Відсутність відповідальності змушує громадян, у тому числі місцевої влади, недовіряти владі. Немає зв'язку – немає розуміння. Немає розуміння – немає взаємодії. Немає взаємодії – немає ефективності. Тож маємо неефективні, громіздкі та безвідповідальні органи влади на місцевому рівні.

З цієї причини вкрай необхідним є новий підхід до діяльності органів державної влади на основі лідерства, заснований на глибокому, системному та логічному підході до організації управління на місцевому рівні.

По-перше, необхідно розрізнити повноваження між елементами органів державної влади в Україні. Щоб мати можливість оптимально реалізувати повноваження, їх необхідно розподілити за принципом субсидіарності, тобто

найважливіших для життя людей повноважень, передати владу на рівень влади, найближчий до людей – громаді.

По-друге, визначити необхідний рівень ресурсів та об'єднати ці ресурси для здійснення повноважень усіма державними органами та органами місцевого самоврядування.

По-третє, створити інститут персональної відповідальності та поновити персональну відповідальність виборців перед виборцями. Проте всі ці компоненти тісно пов'язані з людськими ресурсами, і органи місцевого самоврядування в Україні все більше страждають від дефіциту висококваліфікованих та ініціативних кадрів.

Визначаючи та навчаючи власних керівників, органи місцевого самоврядування повинні дати своїм працівникам з високим потенціалом можливість набути нових навичок та вмінь, взяти на себе більшу відповідальність і, відповідно, відчутти свою важливість для організації та просуватися по службових сходах. Люди стають лідерами, коли у них є можливість приймати рішення, тобто коли їм надається повноваження приймати рішення. У нас багато лідерів, але більшість з них не мають влади приймати рішення. Саме цього має досягти система місцевого самоврядування в Україні.

На цьому фоні Комітет міністрів Ради Європи наголосив у своїй Рекомендації «Про участь громадян у місцевому публічному житті» (2001), що громадяни, які усвідомлюють свою громадянську відповідальність, віддані демократичним цінностям і що врядування є джерелом життя будь-якої демократичної системи, а зміцнення демократії в умовах сучасних викликів і глобалізації є фактором стабільності європейських країн. Оскільки за певних обставин довіра населення до виборних інституцій швидко падає, а суспільні очікування зростають, місцева політика потребує більш відкритих, гнучких і конкретних методів залучення громадськості до вирішення нагальних місцевих проблем, у тому числі розширення сфери соціальних та інших послуг. Враховується, що діалог між громадянами та місцевими виборцями зміцнює

легітимність місцевих демократичних інституцій та ефективність їх дій. Серед багатьох видів діяльності доцільно включити групове навчання з розвитку лідерських навичок, оскільки дослідники погоджуються, що лідерські навички є не тільки вродженими, але також можуть бути набуті шляхом навчання або життєвого досвіду.

Враховуючи зарубіжний досвід, Україна постійно вдосконалює законодавчу базу, яка регулює вимоги до претендентів на посади в органах влади та встановлює вимоги щодо наявності в них управлінських навичок. Так, розпорядженням Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 № 72 врегульовано Порядок визначення особливих вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В». Визначені спеціальні вимоги до заявників включають:

- лідерство, включаючи здатність досягати кінцевих результатів і обґрунтовувати свою позицію;
- спілкування та взаємодія, включаючи здатність працювати разом і створювати партнерські стосунки, ефективно координувати свої дії з іншими людьми, бути відкритими та вміти ефективно спілкуватися та публічно виступати;
- приймати ефективні рішення, які включають здатність вирішувати складні проблеми, надавати зворотній зв'язок, встановлювати цілі, пріоритети та орієнтири, а також встановлювати навички багатозадачності;
- управління роботою та організацією персоналу, що вимагає вміння працювати в команді та мотивації підлеглих;
- вимоги до особистісних здібностей (самоорганізованість і орієнтація на розвиток, ініціативність, стресостійкість).

Для реалізації цих завдань у кадровому резерві Президента «Нової еліти нації» передбачено комплексну програму підготовки, крім того, магістерські навчальні програми містять модулі з основ підготовки та розвитку лідерства.

Особливо заслуговує на увагу негативний досвід за кордоном із прогалинами в підготовці органів влади та призначених керівників з

відповідними дипломами, але мало досвіду – цих керівників ніколи не навчали приймати рішення, консультуючись зі своїм допоміжним персоналом (послідовниками/підлеглими). Також вони не навчилися вирішувати конфлікти між людьми з різними інтересами. Їх вчили очікувати в собі досконалості і вірити, що отримані знання допоможуть вирішити будь-яку проблему.

Таким чином, основним недоліком підготовки до роботи в державному управлінні є орієнтація на створення лідера-ідеалу в тому сенсі, що він може взяти на себе всі ролі, необхідні для короткострокової та довгострокової ефективності та результативності організації, однак насправді такого лідера просто не може існувати. Сучасна література робить таку саму помилку, вказуючи, що робити з ідеальним лідером, не враховуючи, що кожна ситуація вимагає власних лідерських навичок і різних стилів і підходів, тобто ідеального лідерства неможливо досягти взагалі.

На відміну від цього явища, на нашу думку, в будь-якій організації доцільно вводити елементи лідерства в організацію діяльності як індивідуально, так і колективно. Це допоможе усунути негативні наслідки та зрозуміти, що лідерство – важке завдання в непередбачуваних людських стосунках, де знання всіх факторів не обов'язково робить людину розумнішою. Навчання лідерам має бути спрямоване на те, щоб потенційні лідери усвідомили свій вплив на інших – вплив їхньої поведінки на поведінку інших.

Одноосібний лідер користується повною свободою дій і майже абсолютною владою. Він вважає за краще ставити обмежені цілі і завдання і чекати схвалення своїх дій, прихильності підлеглих. Як правило, більшість людей знає стиль одного лідера, і багато хто з них навіть не підозрюють про існування інших типів лідерів. Один керівник не обмежує свою роль межами компетенції, а втручається у все; пояснює кожному їхні завдання та показує можливі рішення; чіткий контроль і вимагає від підлеглих дотримання встановлених правил; часто оточує себе «потрібними людьми», командує співробітниками.

Якщо перенести це переконання на елементи системи місцевого самоврядування в Україні, то можна побачити, що саме так обирають сільських, селищних, міських голів та старост, а іноді це переконання виправдовується. Такий лідер може володіти якостями натхнення, здатністю відчувати, розставляти пріоритети та надавати широку підтримку, а щоб бути успішним, все, що вам потрібно зробити, це слідувати їм, не ставлячи запитань.

Однак хороших компаній із сильними одноосібними керівниками не так багато, і більшість одноосібних керівників можуть досягти успіху лише так, як їм належить. Відступ, або тактичний відхід у разі невдачі, підриває віру. Тому помилки не розпізнаються, залишаються непоміченими менеджером і тому не виправляються. Нагромадження помилок призводить до більш серйозних наслідків, які можуть призвести до руйнування особистості як керівника та розпаду організації. Наприклад, коли в організації є лідер, який настільки перевершує всіх інших, що вони, природно, зосереджують всю свою владу на прийнятті рішень. І якщо ця людина робить помилку, легко спрямувати організацію в неправильному напрямку, тому що і генії помиляються.

Успішні лідери знають, що вони не завжди мають рацію з кожним рішенням. Таким чином, вони повинні отримати мудрість, досвід і думки оточуючих, а також мати різні стилі та погляди. Саме постійно зростаюча невизначеність і характерні для неї зміни та кризи, нездатність людини осягнути все, що її оточує, і завжди приймати правильне рішення, спонукає до розвитку індивідуального лідерства та до інтеграції в командне (групове) лідерство.

Поняття команди як такої щодо її роботи виникло відносно недавно. Для цього є дві причини: по-перше, у всій історії людства, за деякими винятками, не було жодного прецеденту в усій історії людства; по-друге, розподіл обов'язків і підзвітності дотримується традиційних правил і звичаїв, які настільки вкорінені в нашому житті, що досі служать детермінантами ролей у навколишньому світі.

Іншою причиною появи нового типу лідерства було те, що лідерство в команді є єдиною формою лідерства, прийнятною в суспільстві, в якому реалізується принцип поділу влади і багато людей мають приблизно однаковий статус.

Суть лідерства в команді полягає в тому, що лідер свідомо обмежує сферу своєї ролі і відмовляється від абсолютної влади. Таке самообмеження проявляється по-різному. По-перше, керівник групи не вважає себе розумнішим, креативнішим чи далекогляднішим, ніж його колеги, і, отже, скромнішим за лідера-одинака. Сам керівник групи може мати погані лідерські здібності, але він повинен мати здатність розпізнавати лідерські здібності в інших людей і включати їх в команду. Тому керівник групи шукає таланту в інших, щоб компенсувати їхні недоліки та досягти кращого балансу команди. Як правило, він не потребує прихильників і лестошів.

По-друге, повага та довіра до інших членів команди дозволяють керівнику групи делегувати повноваження і не порушувати роботу інших. Його більше цікавлять результати. Керівник команди припускає, що його чи її люди виконують свою роботу найкраще. Як зазначає Бланшар у своїх працях: «Подумайте, коли люди роблять правильні речі, щоб об'єднати команду однодумців. Ігноруйте їх, якщо вони роблять щось не так. Зміцнюйте позитив.

По-третє, керівник групи створює в інших відчуття виконання місії. Місія – це система поглядів, у якій кожен учасник робить внесок у спільну справу. Зрештою, хороший член успішної управлінської команди бачить себе слугою, який служить своїй організації, щоб інші могли і хотіли виконувати свою роботу. Це «створює середовище, в якому люди можуть сяяти».

За допомогою таблиці 3.1 можна більш чітко побачити відмінності між індивідуальним та командним лідерством. Бачимо, що окремі лідери прагнуть особистого визнання, а керівники команд, як правило, не звертають уваги і не приписують успіх всій команді.

Як видно з табл. 3.1, керівники команд розуміють, що акцент на особистих результатах може погіршити відносини в команді та зіпсувати

колективний дух успіху. Наприклад, голова ради, який усвідомлює, що ефективно голосування неможливе без злагодженої роботи всього депутатського корпусу, усіх політичних груп і комісій, підтримує командну роботу і таким чином продемонструє якості лідера команди.

Таблиця 3.1

### Характеристика одноосібного та командного лідера

Одноосібний лідер		Командний лідер	
1	Не створює обмежень для своєї ролі (втручається в усе)	1	Обирає найоптимальнішу для себе роль (делегує повноваження)
2	Вимагає від підлеглих чіткого дотримання правил	2	Акумулює вигоду із креативних думок підлеглих
3	Збирає біля себе «підлеглих»	3	Шукає креативні таланти
4	Віддає розпорядження й команди	4	Перетворює колег на своїх послідовників
5	Формулює цілі (розподіляє види робіт між підлеглими)	5	Визначає місію (формулює бачення і дозволяє самостійність у досягненні поставлених цілей)

Джерело: особиста розробка автора на підставі [62]

На відміну від індивідуального лідерства, командне керівництво є більш ліберальним, тобто рішення приймаються не на основі єдиного правильного рішення, прийнятого керівником, а на основі багатьох думок і рекомендацій, припущень і заперечень групи людей, які може впливати на рішення.

Наступна відмінність – дизайн середовища екскурсовода. З індивідуальним лідером його послідовники знаходяться під так званою «шапочкою слави та величі» його лідера, а керівництво командою забезпечує членам команди лідерів рівні права на всіх етапах прийняття рішень. Ефективний керівник команди, будуючи свою команду, пам'ятає, що злагоджена робота в команді є одним із найефективніших відомих методів вирішення складних завдань. А щоб забезпечити командну роботу, ролі повинні бути розподілені всередині команди з прийняттям на себе відповідальності та відповідальності залежно від ступеня самоуявлення, у поєднанні з розумінням потреб усієї команди.

Тому однією з найбільш розвинених навичок керівника групи має бути вміння керувати людьми, адже вчені кажуть, що важливо не те, якими

знаннями чи спеціальними вміннями володіє потенційний співробітник, а як він буде поводитися на роботі, якою буде робота. Коли ми аналізуємо історію успішної організації, стає зрозуміло, що її успіх завдячує своїм успіхом команді людей, чий стилі, поведінка та потреби були різними, але які працювали разом.

Одноосібне керівництво здебільшого є харизматичним і виправдано лише в кризові для діяльності органів державної влади часи, коли керівник повинен приймати власні рішення та нести повну відповідальність за їхні результати. У всіх інших випадках потрібне керівництво командою, ядром якого є взаємодія лідера з групою для виконання завдань з урахуванням ситуації.

Відомо, що успішна робота команди та високі результати не можуть бути випадковими. Найчастіше вони є результатом удосконалення людських ресурсів організації, і цей процес визначається якістю керівництва, оскільки зміни якості роботи вимагають змін у кадрах.

Тому необхідно зробити все можливе, щоб донести до кожного співробітника напрямок руху і картину майбутнього організації. Залучення максимальної кількості співробітників дозволяє їм отримувати нову інформацію та цікаві пропозиції, які можуть серйозно вплинути на процес доопрацювання стратегічних планів. Представлення вам візуальної картини майбутнього та можливість брати участь у розробці стратегії та її реалізації сприяють ефективнішій роботі, міцнішому зв'язку з організацією та використанню творчих навичок у щоденній роботі. Відкритість є найважливішою якістю лідера, яка показує, що він готовий працювати з командою для досягнення спільних цілей. Співробітники організації, як правило, приділяють особливу увагу навичкам і вмінням, які важливі для їх керівників.

### **3.2. Шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в системі органів публічної влади в Україні**

Непереборне бажання народу України стати частиною Європейського Союзу зумовлене високими державними стандартами та об'єктивною необхідністю організації спільної діяльності народу на благо всіх громадян України. Саме цю спільну діяльність усіх, хто хоче брати участь у будівництві якісно нової української держави, може забезпечити влада на місцевому рівні. З цієї причини формування та розвиток лідерів є особливо важливим в умовах децентралізації, яка розширює повноваження місцевого самоврядування та несе відповідальність людей за своє життя, здоров'я, освіту, культурний розвиток тощо.

І до цих людей пред'являються певні вимоги, адже вони повинні спочатку вміти брати участь у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. По-друге, вони поділяють владу, вони володіють нею, навіть у незначній мірі, а тому мають право об'єднувати й організовувати людей для досягнення певних цілей і вимагати від них результатів. По-третє, вони займають почесне місце в соціальній структурі суспільства, що привертає увагу людей, їх вважають авторитетними, впливовими, обізнаними, розуміючими та здатними вирішувати нагальні питання місцевого самоврядування.

Успішне впровадження реформи ДМС значною мірою залежить від навчання у вищезгаданих людей ряду навичок: навичок лідерства в групі, комунікативних навичок, управлінських навичок тощо. Однак існують фактори, які перешкоджають ефективній реалізації будь-якої реформи.

Під цими факторами ми розуміємо обмеження, які знижують ефективність лідерства. На думку англійських консультантів з менеджменту М. Вудкока та Д. Френсіса, слід зосередити увагу на тих факторах, які перешкоджають повному використанню всіх можливостей.

Намагаючись зберегти статус-кво, більшість сільських, селищних та

селищних рад або відмовилися від організації зв'язків з громадськістю про необхідність об'єднання територіальних громад, або відверто ввели громадськість в оману, надаючи неправдиву інформацію про спроможність територіальних громад зберегти посаду і таким чином отримати певну матеріальну вигоду. По-перше, це означає, що сучасний стан місцевого самоврядування в Україні свідчить про те, що органи місцевого самоврядування ведуть «своє життя», а жителі місцевої влади ведуть своє життя. Тобто органи місцевого самоврядування не забезпечують навіть базові потреби місцевих громадян. По-друге, відсутність ефективного контролю за діяльністю місцевих органів влади призводить до неефективного використання ресурсів території, а отже, і до неспроможності місцевої громади розвиватися. По-третє, масовий опір місцевих адміністрацій здійсненню місцевої реформи, що ґрунтується на небажанні втратити владу, призводить до блокади місцевих реформ і, таким чином, до збереження статус-кво.

Вивчення досвіду державної служби Канади доводить правдивість наших висловлювань авторів теорій і концепцій лідерства. Саме здатність розвивати зацікавленість співробітників була введена в контекст надання якісних послуг у ключових лідерських компетенціях Канади. Фактично, очікується, що керівник досягне повної професійної, соціальної та емоційної інтеграції кожного працівника у державні справи і таким чином досягне максимально можливої ефективності та результативності працівників.

Довідник з державної служби Канади розробив ключові лідерські компетенції, які відображають навички, здібності та якості, які повинні продемонструвати всі державні службовці, щоб адекватно реагувати на теперішні та майбутні виклики (табл. 3.2).

Ці ключові лідерські здібності відображають поточні та майбутні лідерські пріоритети канадської державної служби. Канадське управління державною службою рекомендує використовувати ці лідерські навички як орієнтири: для оцінки керівників; на самооцінку відповідності вимогам роботи; планування майбутніх посад на державній службі. У рамках

дослідження досвіду канадської державної служби ми маємо поточну модель Розвитку Лідерства «Service Ontario».

Таблиця 3.2

**Ключові компетенції лідерства публічної служби Канади  
(для здійснення обслуговування громадян)**

Назва компетенції	Визначення	Поведінкові приклади
Цінності та етика	Надавати послуги з чесністю та повагою	Надання послуг канадцям: із забезпеченням цілісності особистих і організаційних практик; із демонстрацією пошани до споживачів/клієнтів і відповідності принципам публічної служби;
Стратегічне мислення	Через аналіз та проектування до креативності	Здійснення консультацій та планування на основі результатів аналізу проблем і тенденцій, співвіднесення стратегій, програм і планів із реальними завданнями, навичками та потенціалом організації. Розробляйте стратегії, які задовольняють потреби різних зацікавлених сторін і партнерів, що відображають стратегічні напрямки розвитку державної служби та позиціонують організацію для успіху.
Включенність	Мобілізація осіб, партнерів та організацій	Залучайте людей, організації та партнерів для встановлення цілей, виконання планів та отримання результатів. Використовуйте навички ведення переговорів і адаптивність для залучення співробітників до процесу спільної діяльності, пов'язаної з організаційними завданнями, з метою підвищення ефективності та результативності. Створюйте умови для залучення широкого кола зацікавлених сторін/організацій до спільної діяльності та стратегічного управління.

Джерело: особиста розробка автора на підставі [65]

Метою формування та розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутрішньоорганізаційної співпраці, що сприяє оптимізації діяльності органів влади як суб'єкта держави та їх взаємодії з громадянами як державним об'єктом.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні першочергові завдання:

- створення науково-дослідних програм з вивчення лідерства в державному управлінні з урахуванням регіональних особливостей;
- розробка на основі інтерпретації отриманих даних навчальних курсів та методичного забезпечення процесу соціалізації провідного управлінського чинника державного управління;
- реалізація навчальних програм для менеджерів з технологій управління на основі лідерства;
- створення системи постійного контролю та підвищення якості управління з можливістю її корекції на основі конкретних організаційних ситуацій.

З децентралізацією державної влади в Україні лідерство стає частиною професійної компетенції державних службовців і тому розглядається як обов'язкове явище офіційного керівництва. По-перше, тому, що це частина процесу управління, тому що в процесі управління різноманітні проблеми вирішуються через вплив лідерів як суб'єктів влади на оточуючих людей. По-друге, тому що лідерство впливає на суспільно-політичні, соціально-економічні та державотворчі процеси. По-третє, лідерство, як безперервний процес роботи керівника над собою, є передумовою існування державного управління.

До основних проблем, що гальмують розвиток лідерства в державному управлінні, можна віднести наступні:

- недосконалість законодавчої бази, яка не враховує найкращий національний та міжнародний досвід у сфері розвитку людських ресурсів у сфері державного управління;
- недостатнє впровадження передового досвіду управління персоналом на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, відсутність комунікативного простору для обговорення існуючих проблем та можливих рішень у цій сфері;
- невідповідність ролі та статусу кадрових підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам

сьогодення;

- неналежна орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерства державних службовців та місцевих посадовців;
- відсутність професійної мережі керівників державного управління;
- недосконалість та низька ефективність системи професійної підготовки керівних кадрів з лідерськими здібностями на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Ключем до ефективного лідерства має бути власний приклад служіння та демонстрація відданості заявленим цінностям в організаційній поведінці менеджера. Суть лідерства – вселяти надію та надихати людей.

Важливим вважається високий коефіцієнт життєвої енергії – здатність керівників заряджати енергією себе та інших. Лідер повинен бути прикладом для наслідування, надихати інших наслідувати його приклад і створювати культуру довіри та поваги. Лідер – це той, хто здатний запропонувати щось важливе іншим і допомогти їм досягти цього.

Для формування та розвитку лідерства в системі державного управління доцільно використовувати «передану точку зору», яка базується на чітко визначеній і структурованій системі цінностей, що ґрунтується на знаннях керівника та системи цінностей.

Для формування та розвитку колективного керівництва в державному управлінні в Україні необхідно розвивати та вдосконалювати такі складові [7]:

1) мотиви досягнення спрямовані на досягнення особистих і колективних цілей керівника та співробітників/послідовників. Людей мотивують лише завдання, які вимагають певних зусиль, реалістичні та дають можливість для визнання, продуктивності, відповідальності, подальшого розвитку та зростання. Внутрішня мотивація задовольняє потребу людини робити те, що її цікавить і приваблює. Крім того, мотиви досягнення задовольняють потребу в автономії, потребу в компетентності та взаємодії з іншими людьми. Стимулюючим ефектом для мотиву досягнення є розумовий процес, в якому оцінюється реальність поставлених цілей і відповідно

винагороджується за це;

2) поведінка екскурсовода. Поведінка формального чи неформального керівника має відповідати ситуації та сприйматися людьми, яким вона адресована. У цьому випадку керівник повинен продемонструвати: вміння дивитися вперед; Здатність справлятися з труднощами, невизначеністю та двозначністю; сповідувати базові цінності; мати бажання і здатність вчитися все життя; демонструвати ефективне спілкування; показати свою цінність, продемонструвавши компетентність і відданість груповим цінностям, що дасть можливість у майбутньому завоювати довіру з боку групи тощо;

3) вплив лідера на групу. Колективному лідеру відводиться роль організатора у розвитку колективної впевненості співробітників / послідовників у своїх навичках. У цьому випадку керівник повинен: заохочувати співробітників/прихильників свідомо приймати цілі та завдання групи; створити відчуття узгодженості між самосвідомістю та діями на користь групи; пробудити в них бажання вийти за межі власних інтересів на благо всієї групи; розвивати рівень власної гідності та почуття власної гідності та важливості для групи; розвивати розуміння цілей і шляхів їх досягнення; виховувати в них почуття поваги та довіри до себе, колег та організації; розвивати відчуття колективної ефективності;

4) вплив групи на поведінку керівника. Члени групи (персонал / послідовники) впливають на лідера, оскільки вони дають йому владу і безпосередньо формують його поведінку, а відносини між лідером і членами групи є основоположними для підтримки співпраці. Позиційна влада лідера безпосередньо залежить від його сприйняття членами групи. При цьому учасники групи доповнюють один одного і йдуть за ним, бо мають спільну мету. Якщо поведінка лідера відхиляється від ідей і цілей групи, він втрачає підтримку і статус лідера цієї групи, тобто може залишатися лише формальним лідером.

Для формування ефективного керівника команди необхідно: пояснити всім членам команди суть нових можливостей; відкритість до співробітників;

створення чіткої картини навичок, необхідних для успішного просування по службі; прийом на роботу виключно на основі створеної та затвердженої картини здібностей і навичок; зрозумійте переваги створення команди на основі різноманітності.

### **Висновки до розділу 3**

Реалізація однієї з основних цілей Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» – адаптація державної служби до принципів та стандартів ЄС, що розпочалася з прийняття в Україні нового закону «Про державну службу», який заклав основу модернізації лідерства в публічній сфері. Один із ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерства – лідерів у публічному управлінні усіх рівнів, які повинні мати можливість та відповідальність за внесення змін у процес реформ.

Трансформаційне лідерство – це сучасна модель лідерства, заснована на очікуваннях, плануванні, спілкуванні та творчості. Об'єднайте команду співробітників навколо переконань та цінностей для досягнення чітких та вимірюваних цілей. Одночасний розвиток кожного члена групи та всієї команди.

Концепція розвитку лідерських якостей – це теоретична конструкція, що включає стратегію підвищення ефективності роботи персоналу державної служби, а також ключові напрямки, цілі та завдання, що підвищують ефективність державної установи через опосередкований вплив керівництва на ефективність управління організацією.

Впроваджуючи концепцію трансформаційного лідерства, насамперед слід звернути увагу на технології, що розвивають здатність формувати, регулювати та впливати на рівень міжособистісних стосунків у колективі (для менеджерів), а також на важливість досягнення цілей організації та розуміння цих цілей як особистісно важливих.

## ВИСНОВКИ

Дослідження вирішує важливе завдання, а саме теоретично-методичне обґрунтування концептуальних засад колективного керівництва в державних управліннях з метою їх реформування та вироблення пропозицій щодо їх удосконалення державного управління в Україні та його результати дозволяють сформулювати наступне:

1. Лідерство є однією з найважливіших тем в науці управління протягом багатьох десятиліть. Однак ця складова управління не входила до кола тем державного управління. У контексті цього дослідження обґрунтованість дослідження лідерства, особливо дослідження трансформації, розглядається у його зв'язку зі специфікою державної служби, особливо в контексті її реформування. Простежується співвідношення термінів, що регулюють систему відносин: «керівництво» та «лідерство».

2. Ознайомлення із міжнародним досвідом розвитку виконавчої влади в державному управлінні, показує, що розвиток виконавчої влади в європейських країнах розглядається як конкурентоспроможне, привабливе, рекрутингове та обов'язкове робоче місце в контексті визнання та просування державної служби. Ця концепція визначає суттєві підходи управління людськими ресурсами на державній службі, що має сприяти її організаційному розвитку.

Закордонний досвід показує, що політика їхніх урядів спрямована на імплементацію законів для розвитку громадянського суспільства і що умови для формування та розвитку лідерства рекомендовані через закони про субсидіарність та фінансову підтримку місцевих ініціатив з різних джерел для створення можливостей для обміну досвідом тощо. Визначено принципи, методи та інструменти формування та розвитку лідерства в органах влади за кордоном, зокрема встановлено, що незалежно від механізму відбору існують програми розвитку персоналу, які пропонують достатній рівень навичок для виконання службових завдань, і спрямовані на навчання лідерських навичок.

3. Дослідження сутності індивідуального та колективного лідерства як соціально-психологічного феномену управління показало, що постійно зростаюча невизначеність та характерні для неї зміни та кризи, нездатність людини осягати все, що її оточує, і завжди робити зустрічаються правильні рішення, заохочуються розвивати та інтегрувати індивідуальне лідерство в лідерство в команді, що є єдиною прийнятною формою для суспільства, в якому реалізується принцип поділу влади і багато людей мають приблизно однаковий статус, тільки через реалізацію лідерства що ефективна спільність у групі сприяє доповнюванню моделей поведінки. Визначено інструменти формування та розвитку індивідуального та колективного лідерства на місцевому рівні, зокрема підготовку та перепідготовку у профільних вищих навчальних закладах; навчання у спеціально створених місцевих муніципальних школах; навчання на робочому місці.

4. Для формування ефективного лідерства команди необхідно: пояснити всім членам команди природу нових можливостей; відкритість до співробітників; створення чіткої картини навичок, необхідних для успішного просування по службі; прийом на роботу виключно на основі створеної та затвердженої картини здібностей і навичок; зрозумійте переваги створення команди на основі різноманітності.

5. Існують обмеження, пов'язані з неможливістю ефективного взаємовпливу лідера на послідовників і послідовників на лідера, що приводять до зникнення або зниження ефективності лідерства. До таких обмежень віднесено: розмиті особисті цінності та невиразні цілі; зупинений саморозвиток і невміння здійснювати вплив та керувати собою; слабкі навички керівництва й недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; невміння навчати та формувати колектив.

6. Поняття лідерства не можна розуміти ізольовано від вивчення організаційної культури. Ключовою для лідера є робота зі створення та управління культурою, а талант лідера визначається його здатністю розуміти культуру та працювати з нею. Лідерство відрізняється від управління чи

адміністрування тим, що лідери створюють і змінюють культури, а менеджери та адміністратори існують у них.

7. При реалізації концепції розвитку лідерства в державному управлінні особливу увагу слід приділяти технологіям, які розвивають здатність формувати, регулювати та впливати на міжособистісні стосунки в колективах (для керівників), а також враховувати важливість корпоративних цілей і розуміти ці цілі як особистісно значущі (для співробітників).

Нові лідерські навички в органах державної влади мають полягати в здатності пропонувати домінуючий підхід, за якого громадянин (замовник) виступає як «співвиробник послуг», а також заохочувати спільну творчість громадян, громадянського суспільства, бізнесу та влади (в тому числі через «нові технології»).

Реалізація зазначених заходів має сприяти розвитку колективного керівництва в органах державної влади в Україні.