



Slovak international scientific journal

№46, 2020

Slovak international scientific journal

VOL.2

The journal has a certificate of registration at the International Centre in Paris – ISSN 5782-5319.

The frequency of publication – 12 times per year.

Reception of articles in the journal – on the daily basis.

The output of journal is monthly scheduled.

Languages: all articles are published in the language of writing by the author.

The format of the journal is A4, coated paper, matte laminated cover.

Articles published in the journal have the status of international publication.

The Editorial Board of the journal:

Editor in chief – Boleslav Motko, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management

The secretary of the journal – Milica Kovacova, The Pan-European University, Faculty of Informatics

- Lucia Janicka – Slovak University of Technology in Bratislava
- Stanislav Čerňák – The Plant Production Research Center Piešťany
- Miroslav Výtisk – Slovak University of Agriculture Nitra
- Dušan Igaz – Slovak University of Agriculture
- Terézia Mészárossová – Matej Bel University
- Peter Masaryk – University of Rzeszów
- Filip Kocisov – Institute of Political Science
- Andrej Bujalski – Technical University of Košice
- Jaroslav Kovac – University of SS. Cyril and Methodius in Trnava
- Paweł Miklo – Technical University Bratislava
- Jozef Molnár – The Slovak University of Technology in Bratislava
- Tomajko Milaslavski – Slovak University of Agriculture
- Natália Jurková – Univerzita Komenského v Bratislave
- Jan Adamczyk – Institute of state and law AS CR
- Boris Belier – Univerzita Komenského v Bratislave
- Stefan Fišan – Comenius University
- Terézia Majercakova – Central European University

1000 copies

Slovak international scientific journal

Partizanska, 1248/2

Bratislava, Slovakia 811 03

email: info@sis-journal.com

site: <http://sis-journal.com>

CONTENT

ECONOMY

Chorny O. DEMAND FOR THE INTERDISCIPLINARY COURSES THAT CONTAIN ECONOMIC KNOWLEDGE: CASE OF UKRAINE.....	3	Tomchuk O., Tomchuk V. FINANCIAL STABILITY ANALYSIS IN MODERN CONDITIONS AS A MECHANISM OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE	42
Pravdiuk M. PROBLEMS OF LEGAL REGULATION OF VIRTUAL ASSETS IN UKRAINE	8	Ustik T. STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING AND SALES ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..	52
Prylutskyi A. PROBLEMS AND PROSPECTS OF SECURITIES MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	14	Chechet A., Maliarenko Y. PROJECT APPROACH OF INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE TOURIST INDUSTRY USING BUSES WITH ALTERNATIVE SOURCES OF ENERGY	55
Stepanenko S., Shpetnyi D. DIRECTIONS OF THE BANK EQUITY MANAGEMENT..	21	Mirzayeva A. MEDICAL FORMALITIES IN TOURISM	59
Tomashuk I. FEATURES OF FORMATION AND USE OF INNOVATIVE POTENTIAL OF RURAL TERRITORIES OF UKRAINE	27		

STATE AND LAW

Budarna V. COMERCIAL POSITIONS ON IMPROVEMENT OF LEGISLATION IN THE FIELD OF INVESTMENT SUPPORT OF UKRAINE'S ECONOMY.....	63	Zadykhailo D., Rudyk A. COMPARATIVE ANALYSIS OF LEGAL SUPPORT OF THE FUNCTIONING OF THE GREEN ECONOMY IN FOREIGN COUNTRIES	71
Dorofyeyev O., Aranchii A., Stetsenko M., Kuzmenko A., Kraievskyi H. FORMATION OF A MODERN LEADER MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION	67	Torbis O. CONDUCTING INVESTIGATIVE ACTIONS BY OPERATIONAL UNITS IN THE CRIMINAL PROCESS OF UKRAINE	75

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**Дорофєєв О.В.***доктор економічних наук, доцент,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава, Україна**Scopus Author ID: 57192004739, [ORCID-0000-0003-2815-4223](#)***Аранчій А.А.***здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава, Україна***Стеценко М.О.***здобувач вищої освіти ступеня вищої освіти Магістр,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава, Україна***Кузьменко А.Г.***здобувач вищої освіти ступеня вищої освіти Магістр,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава, Україна***Краєвський Г.М.***здобувач вищої освіти ступеня вищої освіти Магістр,
Полтавська державна аграрна академія,
м. Полтава, Україна***FORMATION OF A MODERN LEADER MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION****Dorofyeyev O.***Doctor of Economic Sciences, Associate professor,
Poltava State Agrarian Academy,
Poltava, Ukraine**Scopus Author ID: 57192004739, [ORCID-0000-0003-2815-4223](#)***Aranchii A.***Postgraduate Student,
Poltava State Agrarian Academy,
Poltava, Ukraine***Stetsenko M.***Graduates of Higher Education Degree «Master»,
Poltava State Agrarian Academy,
Poltava, Ukraine***Kuzmenko A.***Graduates of Higher Education Degree «Master»,
Poltava State Agrarian Academy,
Poltava, Ukraine***Kraievskiy H.***Graduates of Higher Education Degree «Master»,
Poltava State Agrarian Academy,
Poltava, Ukraine***Анотація**

Досліджено основні моделі лідера, які використовуються у публічному управлінні та можливість їхнього застосування у різних умовах. Наголошується, що готовність самих прихильників має великий вплив на вибір найбільш оптимальної моделі взаємодії між лідером і послідовниками. Зроблено висновок, що незалежно від того, яка модель взаємно визнана прийнятною в умовах стабільності, під час кризи прихильники очікують від публічного лідера поведінки, найбільш характерної для моделі харизматичного лідера.

Abstract

The main leader models used in public administration and the possibility of their application in different conditions are studied. It is noted that the readiness of the supporters themselves has a great influence on the choice of the most optimal model of interaction between the leader and followers. It is concluded that no matter what model is mutually recognized as acceptable in conditions of stability, during the crisis, supporters expect from the public leader behavior that is most characteristic for the model of a charismatic leader.

Ключові слова: модель лідера, харизматичний лідер, трансформаційний лідер, лідерство засноване на етиці, готовність послідовників.

Keywords: leader model, charismatic leader, transformational leader, leadership based on ethics, readiness of followers.

Постановка проблеми. В умовах значних політичних, соціальних, демографічних та економічних перетворень значно змінюються роль держави, її функції і, відповідно, державно-управлінські відносини. Це вимагає значного підвищення рівня якості кадрового потенціалу та формування потужного й дієздатного лідерства в сучасних організаціях сфери публічного управління.

Ставиться нові вимоги до сучасного лідера, який повинен мати систему моральних цінностей, що базуються на щирому прагненні служити народу своєї країни й приймати рішення, метою яких є покращення якості його життя. З'являється необхідність пошуку моделі лідера у публічній сфері, здатного відчувати зміни середовища й відповідати на його виклики, спроможного вивести організацію на новий рівень і сформувати колектив професіоналів, які розділяють його цінності й прагнуть працювати на благо суспільства, що й актуалізує проблему формування сучасної моделі лідера у публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки інтерес до вивчення проблеми публічного лідерства постійно зростає. Вчених і дослідників цікавлять емоційні, соціально-психологічні аспекти образу публічного лідера, а також уявлення суспільства про нього. Так, у роботі [2] розглядаються актуальні питання важливості застосування компетентнісного підходу щодо розвитку лідерського потенціалу співробітників організації. Авторами роботи [3] представлено результати теоретичних та емпіричних досліджень теорії лідерства, а також сучасні виклики лідерів. Особлива увага приділена розвитку лідерства у публічній сфері. Продовженням представленого дослідження є наукова робота [5], автор якої акцентує увагу безпосередньо на лідерстві у сучасному державному управлінні. Поглибленому вивченню особливостей публічного управління й поведінки лідера під час кризи, а також розробленню відповідних практичних рекомендацій присвячено роботи [7] і [9]. В інших роботах у тій чи іншій мірі конкретизуються окремі аспекти представлених питань, однак даний напрямок знаходиться в стані динамічного розвитку і потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні й аналізі основних існуючих моделей лідера, а також спроба визначити найбільш результативну й соціально орієнтовану, таку, що може бути гармонічно застосована у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Модель лідера яка може бути застосована в публічному управлінні залежить від багатьох чинників – від особистих якостей лідера, стабільності середовища функціонування організації, глибини кризи, готовності послідовників тощо. Існує думка, що в умовах невизначеності й небезпеки найбільш ефективною є модель харизматичного лідера з притаманними йому рисами особистості які в літературі часто представляють як «Велика п'ятірка» У. Нормана: екстраверсія, приємність, свідомість, емоційна стабільність та інтелектуальна відкритість.

Концепція харизматичного лідера вперше була розроблена класиком соціології М. Вебером. Оригінальне визначення харизматичного лідера, на нашу думку, дає Н. Романова, яка вказує, що це «...

політичний і релігійний лідер, чиє панування ґрунтується на харизмі» [1, с. 130] (тут і далі переклад з іноземної О. Дорофєєва).

Особливістю харизматичного лідера є здатність брати відповідальність на себе, що створює емоційний фон упевненості в собі, підвищена чутливість до змін у зовнішньому середовищі, здібності моделювати нестандартні варіанти розв'язку складних ситуацій, неординарна поведінка при реалізації свого бачення, а також вміння знаходити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. При цьому, через свій внутрішній магнетизм він легко захоплює прихильників своїми ідеями й зводить власне бачення до зрозумілого для послідовників рівня таким чином, що частина з них починає вважати ці ідеї своїми.

У свою чергу, Д. Болдогоев вказує, що «... разом із перевагами харизматична модель лідера має й свої мінуси, або ризики» [2]. Зазвичай, харизматичний лідер – це особа, яка викликає у послідовників тільки сильні емоції. Тож, образ на таку людину, негатив у міжособистісних відносинах можуть призвести до ситуації повної некерованості – лідер втрачає свої позиції, зустрічає неприкриту агресію або саботаж збоку вчорашніх прихильників.

Ще одним ризиком можна вважати велике емоційне навантаження на самого лідера, бо він завжди має відповідати очікуванням – випромінювати енергію й впевненість у правильності власних рішень, бути привабливим, психологічно підтримувати й надихати послідовників. Також, проблемою може стати ставлення підлеглих до харизматичного лідера як до «широкої спини, за якою завжди можна сховатися», або до «суперлюдини», перевершити яку не можливо. Це може призвести до зниження самооцінки, впевненості, ініціативи й відповідальності у послідовників, а також втрати амбіційних, «зіркових» прихильників [там же].

Однак, як зазначив М. Ван Варт стосовно змін організаційного рівня державного сектору «... не кожен може бути харизматичним лідером, але кожен може бути лідером трансформації, який керує організаційними змінами» [3, с. 553].

Концепцію трансформаційного лідерства, запропоновану Б. Бернсом, адаптував і переніс у область політології Б. Басс. Зазвичай трансформаційного лідера порівнюють з трансакційним, який орієнтований на взаємний тип «ти мені – я тобі». На думку П. Вріци, трансформаційний лідер – це «... той, хто зацікавлений допомогти організації змінюватися, відповідно до її зовнішніх і внутрішніх потреб, вчитися на минулому досвіді, а також зростати – як кількісно, так і якісно» [4].

Б. Басс описує трансформаційного лідера через сукупність чотирьох «І»:

– Ідеалізований вплив (*Idealized influence*) або лідерство, засноване на харизмі. Проявляється в тому, що лідер є зразком для наслідування, людиною, яку поважають і якою захоплюються, яка ставить мету та бачення організації вище своїх особистих цілей.

– Мотивація, що надихає (*Inspirational motivation*) або лідерство через створення атмосфери натхнення. Трансформаційний лідер мотивує та надихає співробітників, кидаючи їм виклик. Він часто обговорює зі своїми послідовниками можливості

подальшого розвитку та формує привабливе майбутнє для організації чи команди.

– Інтелектуальне стимулювання (*Intellectual stimulation*) або лідерство шляхом стимулювання розумової активності людей. Трансформаційний лідер стимулює та винагороджує креативність та інноваційність співробітників, заохочує їх використовувати свою уяву, думати самостійно, шукати нові творчі шляхи вирішення звичних завдань.

– Індивідуальний підхід (*Individualized consideration*) або лідерство через розвиток послідовників. Трансформаційний лідер усвідомлює потребу в самореалізації працівників, враховуючи індивідуальні відмінності кожного, використовує наставництво та коучинг [5, с. 250].

Як вказує Н. Прокоф'єва, «... відмінність трансформаційного лідерства від класичного управління полягає в тому, що воно визначається в координатах «бачення» і «дії», а не «завдання» і «відносини». «Бачення» пов'язане зі створенням образу майбутньої мети. «Дія» пов'язана безпосередньо з поведінкою» [6].

Трансформаційний лідер підтримує прагнення послідовників до постійного самовдосконалення, розвиває в них впевненість у собі. Він формує у своїх співробітників лідерські якості, роблячи їх відповідальними за свої вчинки, поведінку, взяті на себе зобов'язання й особистісний розвиток. На відміну від трансакційного лідерства, упор робиться на активацію механізмів внутрішнього самоврядування працівників. Через зміщення акцентів із зовнішніх інструментів управління на внутрішні у співробітників на перший план виходить особистісне зростання, внутрішнє відчуття задоволеності результатами свого розвитку.

Результативний трансформаційний лідер поступово підвищує складність завдань для своїх співробітників, що стимулює їхній розвиток і підвищує самооцінку. Він дає можливість кожному послідовнику відчувати себе лідером у процесі прийняття самостійних відповідальних рішень в пошуку оптимального розв'язку складного завдання. Крім того, такий лідер повинен демонструвати свою особисту успішність, здібності приймати складні організаційні рішення і здатність брати на себе відповідальність за їх результати.

Концепція трансформаційного лідерства мала величезний вплив на спосіб управління бізнесом в різних країнах і культурах. При цьому вона позитивно співвідноситься з інноваціями, впровадженням змін і процесами злиття та поглинання, будучи дієвою в організаціях різних сфер – бізнесі, політиці, державному управлінні, армії, релігії.

Трансформаційна теорія лідерства також була адаптована для державної служби. Результати досліджень, які проводили американські вчені показали, що трансформаційне лідерство дає кращі результативні показники у федеральному уряді, ніж трансакційне керівництво. Однією з найважливіших мотивацій роботи в державному управлінні в США є цінність місії даної організації (*mission valence*), що розуміється як привабливість її цілей та внесок у розвиток суспільства. Виявляється, що трансформаційне лідерство, налаштоване на досягнення організаційних цілей та підтримання мотивації співробітників на державній

службі, сприяє зростанню цінності місії даної організації. Трансформаційне керівництво також істотно знижує готовність залишити роботу в державному управлінні (безпосередньо та через вплив на сприйняту цінність місії). У свою чергу, відомі дослідники питань лідерства в організації, Паарльберг та Лоудігна заявили, що завдяки трансформаційному лідерству керівники можуть використовувати позитивні аспекти трудової мотивації для державних службовців з метою підвищення ефективності їхньої діяльності [5].

У державних установах, де управління здійснюється на засадах трансформаційного лідерства, організаційні рішення, що приймаються співробітниками мають більш високий ступінь кореляції із соціальними цінностями. Трансформаційні лідери впливають на інтерналізацію важливих соціальних цінностей (рівність та права особистості) підлеглими через механізм соціального навчання. Так, М. Ван Варт вказує, що трансформаційні лідери інституціоналізують зміни у відповідних структурах, процедурах та етосі. Вони не лише дбають про виконання завдань і достатньо оснащують підлеглих компетенціями, які дозволяють виконувати ці завдання, але й вносять необхідні зміни на рівні організації, що дають їй можливість краще підготуватися до функціонування в динамічно мінливій реальності. Харизма керівника, хоча й, безперечно, допомагає у відносинах з підлеглими, тут не є необхідною умовою [3, с. 553].

Інша концепція, яка може бути ефективно застосована при формуванні моделі лідера у державному секторі – це лідерство засноване на етиці. Вона «тримається» на трьох стовпах: моральних принципах окремих особистостей, підборі відповідних інструментів для досягнення етичних цілей та самих цілях. Ефективний етичний лідер повинен мати сильний характер, почуття обов'язку, демонструвати узгодженість дій, а також вербальних і невербальних повідомлень, усвідомлювати цінності, якими він керується, та вміти їх пояснювати. І першочерговими цінностями публічного сектору повинні бути: відданість служінню суспільству, визнання пріоритетності суспільного блага, а також дотримання законів, правил, норм та устоїв громади, для якої працює дана особа. Однак, при цьому М. Ван Варт слушно зауважує, що говорити про сильне етичне лідерство набагато простіше, ніж його реалізувати. Так, лідери зіштовхуються з дуже високими стандартами та очікуваннями, моральні принципи іноді самі собі суперечать, а вимога прозорості знаходиться у постійному конфлікті з потребою у приватності й наявності особистого простору. З іншого боку, відсутність належного рівня самоаналізу поступово призводить до сприйняття себе лідером, якій змінює реальність, наслідком чого можуть стати жорсткість поглядів, формування відчуття власної винятковості та нарцисизм [там же, с. 554-558].

В умовах кризи у публічному секторі саме до лідера ставляться як до тієї особистості, яка повинна зменшити небезпеку та відновити стійкість системи. Коли йому вдається стабілізувати ситуацію, він заслуговує на те, щоб його називали «справжнім лідером» [7, с. 544].

Невизначеність, терміновість і небезпека – це ті особливості, які формують загрози і доводять менеджерів до стресу, пов'язаного з прийняттям рішень, у той же час створюючи ситуації значного потенціалу для проведення реформ. Тож, в умовах динамічних змін, які загрожують кризою, лідер повинен проявляти не тільки риси тактичного антикризового менеджера, який бажає мінімізувати негативні наслідки і зберегти існуючу організаційну структуру (можливо, навіть, застосовуючи нові підходи і демонструючи небачену креативність), а й реформатора, здатного розробити стратегію антикризового управління, яка підготує ґрунт для проведення необхідних реформ – інституційних, політичних та кадрових, забезпечити політичну підтримку свого плану (враховуючи погляди опозиції) і бути переконливим у своєму політичному середовищі, що цей план є єдиним варіантом зробити майбутнє стабільним.

На думку Хоуелла Дж. М. і Шаміра Б. вищезазначені теорії роблять занадто сильний акцент на рисах, характеристиках та поведінці самого керівника [8]. На вибір найбільш оптимальної моделі взаємодії між лідером і послідовниками великий вплив має готовність прихильників [9, с. 58]. Представники опозиції, активісти, політологи, пересічні громадяни чимало уваги приділяють аналізу негативних якостей лідерів (зловживання владою, несправедливість, нездатність передбачити розвиток подій тощо) і їх наслідкам. Але на ефективності лідерства у публічній сфері неминуче позначаються й недоліки послідовників – їх пасивність, небажання брати участь у суспільно-політичному житті громади, байдужість.

Висновки. На нашу думку, кожна модель лідера вимагає від особи спроможності бути адаптивною й гнучкою, якщо цього вимагає ситуація. Задля досягнення поставлених цілей організації, а також збереження здорового клімату в колективі, керівник має бути жорстким і м'яким по відношенню до вчинків своїх підлеглих у пропорції, наближеної до «золотого перерізу» – 60/40. Так, за умови жорсткого харизматичного стилю, нечасті прояви емпатії запам'ятовуються й цінуються, а якщо м'який стиль є домінуючим, то емоційні прояви жорсткості справляють сильне враження на послідовників.

Треба відзначити, що настання кризової ситуації, або її передчуття, змінюють очікування послідовників щодо своїх лідерів. Так, прихильники, які за умови стійкого розвитку економічної системи хочуть бачити у свого публічного лідера риси демократа, або ліберала, в умовах кризи очікують від нього ж здатності приймати швидкі, раціональні, іноді непопулярні, але результативні

рішення, що більше характерно для моделі харизматичного лідера.

Список літератури

1. Романова Н.П. Концепция харизматического лидерства. Вестник Читинского государственного университета. 2011. №9 (76). С. 130-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-harizmaticheskogo-liderstva/viewer> (дата звернення 29.09.2020).
2. Болдогоев Д. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. URL: <https://marketing.wikireading.ru/6491> (дата звернення 27.09.2020).
3. Van Wart M. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. Public Administration Review. 2013, Vol.73. Nr 4. S. 553-565. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12069> (дата звернення 14.10.2020).
4. Грабовская И. Лидер живет внутри каждого из нас. URL: https://www.training.com.ua/live/news/lider_zhivet_vnutri_kazhdogo_iz_nas (дата звернення 21.10.2020).
5. Gigol T. Przywództwo w nowoczesnej administracji publicznej. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXIV, 2016. № 2 (24). S. 247-257. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.t.desklight-9fa953c7-3c9f-4e24-a1ec-f6507dbb9057> (дата звернення 23.10.2020).
6. Прокофьева Н. Трансформационное лидерство: новый тип руководства. Профессия – директор. 2006. №10. URL: <http://www.sovetnik-n.ru/about/library/53-article/101-trans-lidership.html> (дата звернення 11.10.2020).
7. Boin A., Hart P.'t. Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? Public Administration Review. 2003. Vol. 63. Nr 5. S. 544-553. URL: https://www.researchgate.net/publication/256293558_Leadership_in_Times_of_Crisis_A_Framework_for_Assessment (дата звернення 25.10.2020).
8. Howell J. M., Shamir B. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. The Academy of Management Review. 2005. Vol. 30. Nr 1. S. 96-112. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2005.15281435> (дата звернення 20.10.2020).
9. Zygo A. Przywództwo publiczne w czasie kryzysu – teoria i praktyka. E-Politikon. 2014. Nr 10. S. 35-67. URL: <http://oapuw.pl/wp-content/uploads/2014/10/epolitikon-10-2014.pdf> (дата звернення 11.10.2020).