

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ЛІДЕРСТВО НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В
ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Виконала: магістрант 1 курсу, групи 8.2812-1з
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
В. В. Панасенко

Керівник професор кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Краснокутський О. В.

Рецензент професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.і.н. Приймак О. М.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Панасенко Владиславі Валеріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Лідерство на державній службі в територіальному органі виконавчої влади

керівник роботи Краснокутський Олександр Володимирович, д.філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 647-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. Посібник. Одеса, 2020. 511 с.; Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності Київ: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2016. 196 с.; Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf?file=1_2161_63367800.pdf;

Шляхтіна І. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 69-76. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження лідерства на державній службі. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси». 3. Визначити принципи та методи дослідження лідерства на державній службі в ТОВВ. 4. Дослідити сутність, зміст, принципи, типи, етапи формування лідерства на державній службі. 5. Висвітлити особливості лідерства на державній службі в ТОВВ. 6. Дослідити закордонний досвід лідерства на державній службі. 7. Виявити особливості сучасного стану лідерства на державній службі в ТОВВ в

Україні (на прикладі ФДМУ). 8. Обґрунтувати основні чинники оптимізації розвитку лідерства на державній службі в ТОВВ в умовах сучасної України (на прикладі ФДМУ).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент _____ В. В. Панасенко

Керівник роботи _____ О.В. Краснокутський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 85 сторінок, 61 позиції у списку літератури.

ЛІДЕР, КЕРІВНИК, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ОРГАН ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

Мета дослідження: визначити особливості прояву лідерства на державній службі в ТОВВ та запропонувати шляхи вдосконалення розвитку лідерства на державній службі в умовах сучасної України.

Об'єкт дослідження: виступає лідерство як наукова міждисциплінарна категорія.

Предмет дослідження: лідерство на державній службі в ТОВВ.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Новизна дослідження: полягає у спробі власного дослідження особливостей лідерства на державній службі в ТОВВ.

Гіпотеза: удосконалення моделі управління персоналом на державній службі в органах виконавчої влади контексті розвитку лідерських якостей державних службовців, підвищення ефективності державного управління.

Висновки: 1. Проведено теоретичний аналіз історії лідерства на державній службі, розкрито основні поняття наукової роботи та виявлено принципи та методи дослідження лідерства на державній службі.

2. Лідерство на державній службі це процес виявлення і впровадження стратегій, методів і практик керівництва та управління, спрямованих на досягнення цілей державних установ. Сьогодні кожна країна світу сама визначає компетентності державних службовців, і функції державних службовців залежать від загальної системи врядування.

3. Удосконалення та подальший розвиток груп компетенції лідерства в територіальному органі державної влади, таких як здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, управління людськими ресурсами, навички ефективної комунікації і т. д. - є важливим інструментом реформування державної служби.

SUMMARY

The qualifying work consists of 85 pages and 61 items in the bibliography.

LEADER, THE HEAD, CIVIL SERVICE, EXECUTIVE AUTHORITY, HUMAN RESOURCES.

The purpose of the research: to determine the features of the manifestation of leadership in the public service in the Territorial Executive Authority of executive power and to propose ways of improving the development of leadership in the public service in the conditions of modern Ukraine.

The object of the study: leadership as a scientific interdisciplinary category.

The subject of the study: leadership in the civil service in the Territorial body of executive power.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional, analysis of statistical data.

The novelty of the study: it consists of an attempt to conduct an own study of the characteristics of leadership in the civil service in the Territorial executive authority.

Hypothesis: improvement of the model of personnel management in the public service in the bodies of executive power in the context of the development of leadership qualities of civil servants, increasing the efficiency of public administration.

Conclusions: 1. A theoretical analysis of the history of leadership in the civil service was carried out, the main concepts of scientific work were revealed, and the principles and methods of researching leadership in the civil service were revealed.

2. Leadership in public service is the process of identifying and implementing strategies, methods and practices of leadership and management aimed at achieving the goals of public institutions. Today, every country in the world defines the competencies of civil servants, and the functions of civil servants depend on the general system of governance.

3. Improvement and further development of leadership competence groups in the territorial state authority, such as the ability of managers to manage with a focus on results, human resources management, effective communication skills, etc. - is an important tool for reforming the public service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1 Історія дослідження лідерства на державній службі.....	9
1.2 Уточнення основних поняття дослідження: «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси».....	20
1.3 Принципи та методи дослідження лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади.....	36
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	43
2.1 Сутність, зміст, принципи, типи, етапи формування лідерства на державній службі.....	43
2.2 Особливості лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади.....	49
2.3 Закордонний досвід лідерства на державній службі.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ.....	62
3.1 Сучасний стан лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади (наприкладі ФДМУ).....	62
3.2 Основні чинники оптимізації розвитку лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади в умовах сучасної України (на прикладі ФДМУ).....	68
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність роботи. Тема лідерства в органах влади є надзвичайно актуальною у сучасному світі. Лідерство в органах влади має прямий вплив на життя громадян, розвиток суспільства та прийняття важливих рішень, тому вона є передовим завданням у політичному та управлінському дискурсі.

Один з ключових аспектів актуальності цієї теми полягає в постійних змінах у світовому політичному ландшафті. Геополітичні зсуви, соціальні рухи, економічні кризи та інші фактори впливають на органи влади і вимагають від лідерів здатності адаптуватися до нових умов та ефективно керувати.

Розуміння лідерства в органах влади має суттєве значення для розв'язання суспільних проблем та досягнення сталого розвитку. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, тероризм і кризи здоров'я, потребують ефективного управління з боку лідерів в органах влади, які можуть об'єднувати людей, приймати стратегічні рішення та забезпечувати належне виконання політик. Крім того, важливість теми лідерства в органах влади проявляється в контексті демократії. Лідери повинні бути в змозі враховувати думки та потреби громадян, забезпечувати відкритість і прозорість процесів прийняття рішень, а також сприяти розвитку демократичних інституцій.

У сучасному світі також набуває значення роль жінок у лідерстві в органах влади. Здатність жінок до прийняття інноваційних рішень, підтримки стабільності та розвитку, а також їхнє представництво в політиці й управлінні мають великий потенціал для створення більш справедливого та ефективного суспільства.

В Україні реформи які проводяться, мають супроводжуватися формуванням високопрофесійної управлінської команди, готової приймати і реалізовувати ефективні рішення як державного, так і регіонального рівня. Сьогодні в українському суспільстві не вистачає фахівців зі знаннями і навичками, необхідними для роботи в сучасних умовах. Саме тому висока

потреба в керівниках нового формату, які вміють самостійно приймати рішення, швидко та якісно оцінювати ситуацію, мотивувати людей, а також готові брати на себе відповідальність і розв'язувати поставлені завдання.

Проблемна ситуація пов'язана з тим, що неврахування важливості лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади стали однією з причин сучасної кризи державного управління.

Проблематику лідерства як міжпредметної категорії, а також на державній службі в територіальному органі виконавчої влади в своїх роботах досліджували такі вчені та фахівці, як: О. Баєва, Т. Бендас, Л. Біла-Тіунова, М. Зосим, О. Казакевич, С. Кові, Л. Колесник, О. Пащенко, Т. Підлісна, М. Сорокопуд, Р. Сторожев, П. Хаїтов, Г. Шляхтіна та інші. Втім, незважаючи на значний інтерес науковців до вищезазначеної теми, в Україні досі не було сформовано концепції втілення засад лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади.

Наукова новизна полягає у спробі власного дослідження особливостей лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади.

Об'єктом дослідження виступає лідерство як наукова міждисциплінарна категорія.

Предмет дослідження – лідерство на державній службі в територіальному органі виконавчої влади.

Метою дослідження є, на підставі всебічного аналізу сутності лідерства, визначити особливості прояву лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади та запропонувати шляхи вдосконалення розвитку лідерства на державній службі в умовах сучасної України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити історію лідерства на державній службі;
- уточнити основні поняття роботи для детального вивчення проблеми лідерства на державній службі;
- охарактеризувати принципи та методи дослідження лідерства на державній службі;

- з’ясувати сутність, зміст, принципи, типи, етапи формування лідерства на державній службі;

- визначити особливості лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади;

- дослідити закордонний досвід лідерства на державній службі;

- проаналізувати сучасний стан лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади;

- обґрунтувати основні чинники оптимізації розвитку лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади в умовах сучасної України.

Гіпотеза: удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі в органах виконавчої влади контексті розвитку лідерських якостей державних службовців, є важливим інструментом реформування механізмів державного управління для створення системи високопрофесійного, наукового, аналітичного й практичного супроводу управлінських рішень та інноваційних технологій роботи з кадрами, підвищення ефективності державного управління.

Апробація роботи. Результати дослідження обговорювалися на засіданні кафедри соціальної філософії та управління.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Історія дослідження лідерства на державній службі

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів. В XIX – на початку XX ст. ця тема полонила філософів та істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в XX ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління [36, с. 8].

Дослідження лідерства на державній службі базується на теоріях численних авторів загального характеру. Перші дослідження окремих аспектів лідерства зустрічаються в античних мислителів, серед яких варто відзначити істориків Геродота, Фукідіда, Полібія, Плутарха, Йосипа Флавія, Тіта Лівія, Таціта, Світлонія. Серед античних філософів роль людини та онтологію влади розглядали Сократ, Платон, Арістотель, Сенека.

Історики розглядали лідерство через призму історичних особистостей. Так, Геродот і Плутарх виділяли у трактаті значні історичні постаті, розглядаючи історичний процес через етапи їхнього життєвого шляху, пов'язані зі змінами суспільства. Саме у правителів найбільш виражені параметри лідерства,

вважають античні філософи. Саме в міркуваннях правителів актуалізується дана тематика в працях античних філософів.

Платон, розглядаючи феномен лідерства у роботі «Держава», виділив три типи лідерів:

1. Філософ – державний діяч, керуючий республікою з урахуванням розуму і справедливості.
2. Воєначальник – захисник держави та лідер, який підпорядковує інших людей своїй волі.
3. Ділова людина – лідер, який би задовільняв матеріальні потреби [42].

Великий вплив на сучасні дослідження лідерства в політичних і державних структурах надали праці Плутарха, в яких він аналізував біографії видатних греків і римлян, та дослідження Н. Макіавеллі «Государ». Н. Макіавеллі виділяє серед основних якостей правителя вміння враховувати людські інтереси, потреби, щоб вміло керувати ними. «Людина, яка керує підданими, має бути швидше суворою, ніж милосердною, якщо вона хоче тримати їх у покорі і не дозволяти їм зневажати надто милостиву владу. Але ця суворість має бути настільки поміркованою, щоб не породжувати ненависті, тому що жоден монарх не мав вигоди бути ненавидимим» [34]. Ґрунтуючись на цьому становищі, автор вибудовує методику ефективного лідерства в управлінні державою та суспільством.

У XIX столітті дослідники активно звертаються до феномену лідерства, створюючи концепції його розуміння у межах філософії, психології, соціології. У цей час пошук концентрується в антропологічному аспекті, займаючись розробкою теорії надособистості. Ф. Ніцше, розглядаючи лідерство через призму творчого інстинкту людини, наголошував на моралі як на заваді йому. Русійною силою великих особистостей він вважав волю до влади [50].

До цього періоду відносяться знакові роботи Г. Спенсера, Т. Карлейля, Ч. Ломброзо та Ф. Гальтона. Так, у своїх працях Г. Спенсер (1880) описував народи дикунів-дамар, які за своєю природою і характером є рабськими і з радістю «захоплюються кожним, хто зважиться взяти владу над ними» [50].

Ч. Ломброзо запропонував «психіатро-зоологічну» теорію героя, згідно з якою суспільство, що розвивається, потребує людей-героїв. Вони мають велику енергію, але за своєю природою є психічно ненормальними. Вчений наводив у приклад М. Лютера, Е. Шопенгауера, О. Конта та ін. З того часу в зарубіжній науці збереглося переконання вважати прагнення до лідерства патологією, яке є і нині.

У 1841 р. вийшов твір Т. Карлейля «Герої та героїчне в історії», в якому автор проголосив «культ героїв». Вчений вважав, що біографії великих людей і становлять історію людства. Т. Карлейль стверджував, що кожна людина може стати героєм, якщо вона є незвичайною, навіть лиходій. Таким чином, з'явився особливий тип лідера - негативний.

А. Жолі - «Психологія великих людей» досліджує приклади геніальності. Автор аналізує послідовність народження геніальних дітей у сім'ях, які потім ставали видатними особистостями. Також, в рамках психоаналітичного підходу, А. Жолі висловив ідею, що геніальні якості дитина успадковує від матері. Сучасні західноєвропейські та американські вчені продовжують вивчати фактори порядку народження дітей у сім'ях та їх вплив на лідерство [10].

Дослідження лідерства у ХХ ст. детально розглянуто у посібнику Т. В. Бендаса «Психологія лідерства». Так, визначено, що на початку ХХ ст. з'явився новий напрямок дослідження лідерства – когнітивізм, пов'язаний з роботами К. Левіна. Французькі соціологи Г. Тард, Г. Лебон та італійський вчений С. Сігеле відносяться до представників розквіту описового періоду лідерології. Даних авторів поєднує проблема взаємовідносин натовпу та героя та проблема впливу героя на натовп. Так, Г. Тард вважав цю взаємодію гармонійною, т.к. один хоче повелівати, а другий – підкорятися з «майже любовною поблажливістю до любого пана». Надалі ідеї Г. Тарда отримали розвиток у роботах З. Фрейда, соціальних психологів та у сучасних дослідженнях політичного лідерства.

Слід зазначити, що психоаналітична школа З. Фрейда не мала істотного впливу на вивчення феномена лідерства, проте ідеї, висловлені в роботах: «Тотем

і табу», «Психологія мас і аналіз людського «Я» - стали опорою подальшого розвитку лідерології опосередковано.

Німецький вчений М. Вебер на початку ХХ століття вперше застосував поняття харизматичного лідерства, описуючи магічний вплив лідера на натовп, здатність бути прикладом та «заряджати» своєю енергією [49, с. 85].

Вивчаючи політичних лідерів, які мають харизму, таких як У. Черчіль, А. Гітлер, Ф. Рузвельт, американські дослідники активно використовують характеристики «харизматичної особистості». Вона характеризується такими параметрами, як:

- 1) обмін енергією;
- 2) вражаюча зовнішність;
- 3) незалежність характеру;
- 4) гарні риторичні здібності;
- 5) комфортне сприйняття захоплення своєю особистістю;
- 6) гідна та впевнена манера триматися тощо [10].

У 1920-1930-ті роки з'явився новий напрямок у вивченні лідерства – «Теорія рис», що об'єднала цілу групу дослідників. Серед них Є. Хантер, Є. Богардус, Т. Ньюкорм, Л. Зеліш, А. Джордан, Дж. Гейер, Л. Ескерсон, Г. Беллінгрес, Дж. Бернارد, Е. Флемінг, О. Келдвелл, Ш. Лехман та інші [24].

Представники даного підходу спрямовували свої зусилля на пошук універсальної лідерської риси або набору рис і намагалися ранжувати лідерські якості людей за рівнем значущості, наприклад: інтелект, ініціативність, відповідальність тощо. Так, Д. Майєрс, як лідерські якості, виділяв впевненість у собі, наявність переконливих уявлень про бажаний стан справ і здатність донести їх до оточуючих у зрозумілій формі. При цьому, на його думку, лідера відрізняє запас оптимізму і віри у свій колектив, що необхідно для стимулювання їх до дії. При цьому лідеру притаманні непересічність, енергійність, сумлінність, поступливість та емоційна стійкість.

Дослідники Д. Первін та Р. Хоган відзначають кілька групових якостей. На думку авторів, лідеріві притаманні:

- 1) екстраверсія, що включає напористість, енергійність, активність;
- 2) невротизм, що передбачає емоційну стабільність та впевненість;
- 3) свідомість, під якою автор розуміє: організованість, відповідальність, надійність, наполегливість;
- 4) доброзичливість, яка ґрунтується на співпраці, відсутності егоїзму та доброті лідера [24].

Р. Стогдилл в 1948 році зробив аналіз 124 робіт, що вивчали 28 груп рис лідерів. Надалі теорія рис зазнала поразки. Проте типологічні патери особистості лідера, запропоновані Р. Стогдиллом, заслуговують на особливу увагу.

Проаналізувавши дані, отримані Р. Стогдиллом можна дійти таких висновків:

1) Риси лідера мінливі залежно від віку та статі. У цьому випадку можна говорити про наявність не тільки різних, а й загальних рис за віком та статтю.

2) Риси лідера мінливі залежно від спрямованості лідера. Досліджувалися риси традиційних і девіантних лідерів-підлітків хлопчиків і дівчаток, а як і на відміну від кримінальних, студентських і армійських лідерів.

3) Риси лідера мінливі залежно від роду занять. При цьому дослідник виділяв у лідері розум та інтелектуальні здібності, переважання над іншими, а також знання справи, впевненість у собі та енергійність [24].

Дослідники виділяли відмінності та активність у лідерів студентських напрямів, спортивних лідерів, редакторів газет та учасників студентських клубів. Розглядалися різні типи лідерів (державні, релігійні, військові, революційні), їх відмінності за фізичними та емоційними якостями, інтелектом, наполегливістю та самоповагою.

У другій половині ХХ століття було закладено важливі основи лідерології, з'явилася перспектива створення різноманітних методик вивчення лідерства. У 1950-1970-ті роки ХХ століття виникли три основні тенденції у вивченні феномену лідерства: ситуаційний, особистісний та інтеракціоністський підходи. Ситуаційний підхід зароджувався паралельно «теорії рис». Не виявивши універсальної лідерської межі, дослідники стали розглядати лідерів у різних

ситуаціях. Сама «ситуація» розумілася дуже широко (характеристика групи, фізичні умови існування групи, уявлення членів групи про неї саму і т.п.).

Серед дослідників ситуаційного спрямування слід зазначити Ц. Джібб, Т. Хейтлін, Дж. Френч, Е. Хартлі, Х. Вебб, Т. Адорно та ін. У контексті ситуаційного підходу виникли кілька конкретних концепцій:

- функціональна теорія, що розглядала лідера як функцію групи. Представниками цієї теорії були: Т. Сенфорд, Е. Холландер, Х. Вебб, Т. Адорно;
- континуумна модель лідерства, що базується на активній позиції послідовників у відносинах з лідером. Представники: Дж. Холландер, Х. Вебб [24].

У той же час, ситуаційний підхід, незважаючи на те, що він постійно звертався до особистості лідера, не зміг відкрити «секрет» лідерства, проте був цінним для розвитку лідерології та актуалізується у сучасних дослідженнях. Особистісний підхід також є відлунням «теорії рис», оскільки знову звертає увагу на якості особистості, що дозволяють їй стати лідером. Також слід відзначити взаємний вплив ситуаційного та особистісного підходів.

У 1970-х рр. серед якостей особистості лідера виділяють тривожність, емпатію, адекватність сприйняття та життєвий досвід, а також досліджуються мовні характеристики. Оглядові матеріали Р. Стогділла, Р. Манна та К. Джибба дозволяють побачити загальні тенденції в особистісному підході. Зовнішність лідера стає чіткішим, змінюються вимоги до лідера, з'являється нова кооперативна модель лідера, яка націлена на демократичність і співпрацю.

У 1960 році з'явилася імовірнісна модель лідерської ефективності Ф. Фідлера, що стала дуже популярною. У її змісті використовують і особистісні, і ситуативні компоненти. Основними положеннями теорії є: групова ефективність, стиль лідера, сприятливість ситуації, що включає три параметри (атмосфера групи, структурованість завдань і сила влади лідера). Для всіх параметрів були розроблені спеціальні шкали [25].

Імовірнісна модель Ф. Фідлера викликала великий інтерес у дослідників лідерства. Підхід критикували за статичність, когнітивістський характер,

ненадійність отриманих емпіричних доказів і за те, що вона не враховує важливих змінних, таких як розмір групи, особисті якості, мотивації послідовників тощо. Ф. Фідлер поставився до критики адекватно і скоригував ймовірну модель, що сприяло стимулюванню вивчення лідерства, але не виправдало надій на розкриття феномену «таємниці лідерства».

Мотиваційно-цільові теорії ґрунтуються на ідеї мотивації лідера на досягнення групою певної мети. Виникла ціла низка мотиваційно-цільових концепцій, серед яких теорія Р. Кеттелла, підхід Університету Огайо, теорія Р. Хауса тощо. На думку Р. Кеттелла, лідерство проявляється при взаємодії між цілями лідера та потребами послідовників. Головна функція лідера – досягнення групових цілей. Підхід вчених університету Огайо до 1990-х років став одним із найпопулярніших у США та інших країнах. Його розробкою займалися такі вчені, як Дж. Хемпфілл, А. Кунц, Р. Стогдилл, С. Керолл та інші. Для вивчення лідерських характеристик були розроблені опитувальники, які отримали назву «Лідерські шкали штату Огайо».

Дослідницька програма Р. Стогділла розглядає взаємодію між лідером та членами групи. До його програми входили три основні змінні: характеристики лідера, показники послідовників, показники групи. Потім Р. Стогдилл додав четверту змінну – критерії (задоволеність послідовників, прийняття послідовниками лідера, групова продуктивність, групова мотивація, групова згуртованість).

Слід зазначити, що основна ідея, до якої дійшли дослідники Ф. Фідлер і Р. Стогдилл, у тому, що лідерство має вивчатися одними й тими самими методиками, але у різних групах [10].

Гуманістичний підхід сконцентрував свій погляд на послідовнику з урахуванням уявлень про різні рівні потреб людини: Д. Мак-Грегор, К. Ерджіріс, Р. Блейк, Р. Лайкерт і Дж. Моутон. Так, К. Ерджіріс розробив теорію «Інтеграція індивіда та організації», яка розглядала конфлікт між індивідом та організацією. Д. Мак-Грегор створив «теорію Х», яка розглядала базові потреби людини та

«теорію Y», орієнтована на вищі потреби, такі як автономія та самоактуалізація. Теорії розкривали два типи установок лідера в організації стосовно підлеглих.

Р. Лайкерт, будучи представником університету Мічигану, у своєму виданні «Людська організація» описував менеджмент, центрований на працівнику. Він вважав, що лідер має враховувати цінності, очікування та особистісні особливості підлеглих. Р. Лайкерт виділив чотири базові лідерські стилі і свою перевагу віддавав останньому:

- 1) Експлуататорсько-авторитарний.
- 2) Прихильно-авторитарний.
- 3) Консультативно-демократичний.
- 4) Партисипативний.

У зарубіжній лідерології кінця ХХ століття намітився розквіт двох галузей лідерології – політичної та організаційної. Сформувалися два нові підходи – гендерний та культуральний. Особистість політичних діячів, їх зовнішньополітичні явища стали основним предметом вивчення політичної лідерології. Ця проблема вивчалася з позицій психоаналітичного, необіхевіорального та типологічного підходів.

Лідерство в організаційній психології виявилось в інтерпретаційному підході – до особистості та до лідерства загалом. Діадичний підхід (LMX) був революційним. На противагу груповій природі лідерства ставилося питання про діадичну складову лідера та про процес взаємодії з підлеглими. Авторами даного підходу були Г. Грайен та його численні співавтори: Ф. Денсей, Д. Орріс, В. Хейгей, Д. Дюшон, Т. Тейбер, Т. Скандура та ін. Дана теорія, незважаючи на критику, залишається досі однією з найпопулярніших. Незважаючи на вузький підхід, неувага до найважливіших ситуаційних змінних, теорія виявилася проміжною між транзакційним та трансформаційним підходами.

Варто відзначити, що велика увага в роботах вчених кінця ХХ століття приділялася харизматичному лідерству. Автори напряму (М. Вебер, Б. Басс, Дж. А. Конжер, А. Бейер та ін) вважають харизматичними такі характеристики лідера:

- стратегічне передбачення та його демонстрація;
- надихаюча дія на послідовників;
- вражаючі здібності до менеджменту;
- передбачення кризових ситуацій;
- вміння викликати довіру у послідовників [10].

З цього напрямку можна назвати такі концепції:

- атрибутивна модель (Дж. Конжер і Р. Канунго);
- психоаналітична парадигма (Кетц де Врейз);
- харизма і теорія відданості (Д. Ебербах, Дж. Боулі);
- збереження цілісної культури організації (Р. Трайс, А. Бейєр).

Серед усіх харизматичних концепцій особливе місце посідає трансформаційне лідерство. Посилення ролі послідовників, зміна функцій лідера та його розуміння – сучасні тенденції у сучасній зарубіжній лідерології [60].

Таким чином, для дослідників феномена лідерства характерна гетерохронність існування різних підходів. Деякі теорії відразу відкидалися науковим співтовариством, інші, пізніші та ранні розглядалися одночасно. У 1970-ті роки питання жіночого лідерства ще практично не розглядалося. Культуральний підхід так само не був реалізований достатньою мірою. Обидві ці тенденції знайдуть своє втілення лише в останній чверті ХХ ст.

Резюмуючи сказане, слід зазначити, що лідерологія була започаткована ще в стародавні часи. Увага античних філософів до історичних особистостей дозволяє зробити висновок про важливість феномена лідерства з найдавніших часів. Західноєвропейські дослідники ХІХ – ХХ ст. пропонують широкий спектр підходів та концепцій до осмислення досліджуваного феномену. Слід наголосити на заслугах представників групи «Теорія рис», які осмислили основні характеристики лідера. Актуальним для дослідження феномена лідерства є інтеракціоністський підхід, що поєднує аналіз особистісних якостей лідера та ситуативні процеси, в яких ці якості виявляються. У цьому слід враховувати важливість харизматичного лідерства, важливого щодо феномену в різних сферах, у тому числі і на державній службі.

Надзвичайно цікавою для розуміння природи лідерства є концепція, запропонована вченим-етнологом Л. Гумільовим. Імпульсом до лідерства є пасіонарність – особливий вид енергії, особлива пристрасть, притаманна лише окремим людям і спрямована на перетворення навколишнього світу. На думку вченого – Наполеон, Олександр Македонський та інші історичні особистості – приклади пасіонаріїв, які зуміли полатати інерцію традиції і дали пасіонарний імпульс для історичного зльоту своїх народів [15, с. 105].

Що стосується безпосередньо теми роботи, то дослідження лідерства на державній службі є широким і міждисциплінарним полем, в якому приймають участь вчені з різних галузей. Ось кілька вчених, які досліджували аспекти лідерства на державній службі:

1) Джеймс МакГрегор Бернс (James McGregor Burns) – американський політолог, який висловив концепцію перетворюючого лідерства. Він досліджував лідерство в політичних інституціях, включаючи державну службу.

2) Абрахам Заленік (Abraham Zaleznik) – американський професор менеджменту, який досліджував психологічні аспекти лідерства. Він провів дослідження щодо лідерського стилю на державній службі.

3) Хаоцін Хуан (Haocin Huang) – професор політичних наук, який досліджує лідерство на державній службі в Китаї. Його дослідження фокусуються на лідерських практиках, ефективності та розвитку керівництва в державних органах.

4) Річард Хукер (Richard Hooker) – академік і професор публічного управління, який спеціалізується на лідерстві на державній службі. Він досліджує різні аспекти лідерства, включаючи етичність, ефективність та стратегічне керівництво.

5) Рональд Р. Сімс (Ronald R. Sims) – професор менеджменту, який займається дослідженням лідерства на державній службі та громадському управлінні. Він публікував праці про лідерські якості, стратегії та ефективність керівництва в державних органах.

Дослідження лідерства на державній службі у XXI ст. викликає особливий інтерес, оскільки сучасні уряди стикаються зі складними викликами та потребують ефективного управління для досягнення успіху. У цьому контексті дослідження лідерства на державній службі зосереджені на вивченні ролі та характеристик лідерів, які мають вплив на розвиток та зміни управлінських практик.

Нові дослідження лідерства на державній службі акцентують увагу на таких аспектах:

1) Компетентності та знання: Лідери на державній службі повинні мати глибокі знання про політичну систему, законодавство та виконавчі процедури. Вони повинні бути компетентними у своїй галузі та мати розуміння ключових питань, що стосуються управління державними ресурсами та публічної політики.

2) Етичність: Державні службовці повинні володіти високими стандартами етики. Лідерство XXI ст. на державній службі передбачає прозорість, відкритість та відповідальність перед громадянами.

3) Управлінські навички: Лідери на державній службі повинні володіти навичками управління та приймати стратегічні рішення для досягнення поставлених цілей. Вони мають розуміти, як керувати командою, сприяти співпраці та мобілізувати ресурси для досягнення результатів.

4) Інноваційність та адаптивність: Урядові службовці повинні бути готові до змін та пристосовуватися до швидкоплинних технологічних, соціальних та економічних зрушень. Лідерство у XXI ст. на державній службі передбачає здатність до інновацій та розвитку нових підходів для ефективного вирішення сучасних проблем.

5) Культура співпраці: Лідери на державній службі повинні будувати культуру співпраці та взаємодії, яка сприяє залученню громадськості та стейкхолдерів до процесів прийняття рішень. Це може включати консультації з громадськістю, партнерство з приватним сектором та активізацію громадського участі.

Дослідження лідерства на державній службі у ХХІ ст. визнають, що успішні лідери на державній службі поєднують у собі знання, компетентність, етичність та навички управління, пристосовуються до змін та відкриті до співпраці. Розвиток цих якостей та характеристик лідерства впливає на покращення урядового управління та забезпечення успішного функціонування державних структур.

Таким чином, досліджуючи історію лідерства на державній службі, було виявлено основні причини появи, способи розвитку, а також процес удосконалення і деформації лідерства на державній службі. Лідерство як багатоаспектне, міждисциплінарне соціальне явище вивчалось та вивчається за допомогою різноманітних загальнонаукових підходів, проте найбільш вдалим є комплексний підхід до вивчення та аналізу лідерства, в якому допускається існування безлічі підстав для формування лідерів (проте ці підстави завжди обмежені структурними особливостями соціуму). Необхідним елементом цієї теорії стає аналіз взаємодії лідера з навколишнім його середовищем, що включає у собі як соціальну сферу, так і інші сфери суспільних відносин.

1.2 Уточнення основних понять дослідження: «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси»

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «leaden», що означає «подорожувати», «йти». Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях. За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в ХІІІ ст. [36, с. 12].

Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку ХІХ ст. Це зовсім не означає, що не було самого явища – лідерства. Воно закономірно виникає в будь-якій групі, яка об'єднує дві і більше особи, а тим більше великі

організації чи інші соціальні структури. Учений Ю. Платонов зазначає, «що феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають в тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (ресурси в даному контексті розуміються в широкому плані: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні тощо). Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку і т.п.), а також мікро- й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою й міжнародною політикою), дозволяє охоплювати формальні й неформальні організації» [36, с. 8].

У інших джерелах знаходимо, що термін «лідер» (від англ. leader) в перекладі і означає «керівник», «провідник», проте ці поняття тотожними не є, тому що державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить. Лідер – ведучий, перший, такий, що йде попереду – особа в якій-небудь групі (організації), яка має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулювання взаємин у групі, згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей. Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу – догори», а керівник навпаки, «згори – вниз». З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «лідерство», під яким в загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв спрямовано. Для лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність [14, с. 394].

За підрахунками Р. Дафта існує понад 350 визначень лідерства [Нест, с. 8]. «В результаті, – зазначають К. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард, – з'явилося безліч

відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Улррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно» [26, с. 6].

Починаючи з 30-х років минулого століття, в менеджменті ведеться вивчення понять «лідерство» та «керівництво». На сьогодні по даній проблематиці накопичений великий матеріал, наведено багато теорій та запропоновано декілька моделей.

Протягом усієї історії розвитку менеджменту ведуться суперечки навколо визнання суті і природи керівництва і лідерства. У працях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник». Американські теоретики, як і більшість науковців Європи схиляються до думки, що кожен керівник вже є лідером. Більшість українських людей також не помічають відмінності між поняттями «керівництво», «лідерство» і стверджують, що перебувають на керівній посаді, ця особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих двох понять надзвичайно різноманітне, оскільки вони формулюються під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрями діяльності та інше.

Отже, лідерство і керівництво – це два поняття, пов'язані з організаційною діяльністю, але вони мають деякі відмінності у своєму сутнісному змісті. Надамо декілька характерних дефініцій і визначимо спільні риси та відмінності означених понять.

Лідерство – це процес впливу на інших, щоб сприяти досягненню спільної мети або завдання. Основна ідея лідерства полягає в тому, щоб вести та надихати інших, діяти як приклад і створювати відчуття спільності і співпраці в групі або організації. Лідер не обов'язково має формальну владу чи позицію; він може

ефективно впливати на інших завдяки своїм особистісним якостям, вмінням комунікації, візії майбутнього та здатності мобілізувати групу для досягнення спільних цілей [31].

Лідерство—процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників. Груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого відносини домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони. Отже з цього випливає, що «лідерство» є процесом психологічного впливу та являє собою психологічну характеристику [40].

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу. [45, с. 10].

Керівництво – це процес управління і організації діяльності групи, команди чи організації з метою досягнення конкретних результатів. Керівники зазвичай мають формальну владу і позицію, яка дозволяє їм встановлювати правила, директувати роботу підлеглих, приймати рішення і забезпечувати виконання стратегій і завдань. Керівництво включає в себе планування, організацію, контроль, координацію та вирішення проблем.

Керівництво – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень. Тобто «керівництво» більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми [40].

З наведених визначень сформулюємо розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво».

Керівництво:

1) Керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій наданих посадою і не обов'язково володіє лідерськими якостями.

2) Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків між ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять.

3) Керівник має владні позиції і підлеглі в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера.

4) Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання.

5) Керівника обов'язково призначають.

6) Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності.

7) Керівництво – явище стабільне.

8) Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень).

Лідерство:

1) Поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості.

2) Лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим.

3) Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи.

4) Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників.

5) Лідерство виникає стихійно.

6) Лідерство ґрунтується на неформальних.

7) Висування лідера залежить від настрою групи.

8) Лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда.

Узагальнюючи існуючі дефініції та напрацювання фахівців у питанні порівняльного аналізу лідерства і керівництва, наведемо відмінності між цими поняттями у табл. 1. (Див. Додаток А).

Окрім відмінних ознак лідерство і керівництво мають і спільні ознаки. Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус. Спільними для лідера

і керівника є можливість застосувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, традицій, економічних механізмів тощо.

О. П. Пащенко та Ю. А. Грищенко у роботі щодо лідерства та керівництва в управлінській сфері констатують, що загалом більшість дослідників не вбачають спільних рис між «лідерством» та «керівництвом». Проте на практиці найчастіше в особі керівника поєднуються, як управлінські, так і лідерські якості. Авторки виділяють наступні спільні риси «керівництва» та «лідерства»:

- 1) мають управлінський статус;
- 2) можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей, або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, економічних механізмів і т.п;
- 3) відповідально ставляться до прийняття рішень;
- 4) спрямовують в правильному руслі роботу колективу [40].

Досліджуючи визначення лідерства в органах місцевого самоврядування І. М. Грищенко виділяє три підходи, відображаючи це у вигляді таблиць (див. Додаток А. табл. 1-4) [17, с. 78-81].

Узагальнюючи вищенаведені визначення лідерства, можна зробити висновок, що кожне з визначень не є вичерпним чи більш об'єктивним ніж інші, скоріш кожне з них виявляє як певні аспекти лідерства, так і різні точки зору на нього.

Проте, можна виділити характерні риси лідерства, що також розкривають його сутність: спрямованість на інноваційність; здатність і вміння переконувати; сильна внутрішня енергетика (організаційна активність); глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації; високий рівень комунікабельності й взаємодії; психологічна стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях); здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо.

Отже, аналізуючи розглянуту проблематику, можна стверджувати, що «лідерство» як тип управлінських стосунків, відрізняється від поняття «керівництво». Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюючими системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації.

Висновки після узагальнення понять «керівник» та «лідер» надає М. М. Логунова:

1) керівник – це індивід, який офіційно має права влади над підлеглими та на якого покладені управлінські функції в державній службі;

2) лідер – це наділений від природи лідерськими якостями індивід, який має безпосередній вплив в групі [32, с. 44].

На думку вченого-елітолога Г. Ашина, лідерство – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності, в якій одна сторона забезпечує перевагу своєї волі над іншою. Серед інших визначень лідерство, за В. Шатуном, – це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням намагалися досягнути цілей, а управління, як слушно зауважує Герберт А. Саймон, – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми та примусити їх зробити те, що вам потрібно [32, с. 22].

Важливо розуміти, що хороший керівник може також бути ефективним лідером, а ефективний лідер може також володіти керівницькими навичками. Успішні організації зазвичай відзначають баланс між цими двома поняттями для досягнення оптимальних результатів.

Для з'ясування сутності поняття «державна служба», її зіставлення з іншими однорідними поняттями, виокремлення її ознак та видів необхідно звернутися до поняття «служба». В літературі використовуються такі поняття, як: «служба», «публічна служба», «державна служба», «служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба)». Поняття «служба» у загальному розумінні цього слова може використовуватися як позначення виду діяльності людей (учитель, лікар, викладач, бухгалтер тощо), або як

найменування певного органу (Служба безпеки України) або його структурного підрозділу (служба персоналу, інформаційна служба тощо). Служба, поряд із навчанням, виробництвом матеріальних цінностей та наданням господарських послуг, веденням домашнього господарства тощо, є різновидом інституалізованої суспільно корисної діяльності людини [13, с. 50]. Вона пов'язана, насамперед, з управлінням та соціально-культурним обслуговуванням людей.

Вирішальним фактором, який визначає відмінність служби від інших видів соціальної діяльності, є специфічний об'єкт впливу в процесі праці – людина, особа як соціально-біологічна істота, тобто воля особи, її здоров'я, права та свободи тощо. Служба є трудовою діяльністю для інших осіб, і під час її здійснення об'єкт впливу – людина – є завжди конкретною, попередньо відомою або такою, що стала відомою під час здійснення служби.

На теперішній час виокремлюють такі види служби: а) публічна, яка здійснюється на посадах в державних органах, їхніх апаратах та органах місцевого самоврядування і спрямована на здійснення суспільно-публічних функцій та надання управлінських послуг; б) корпоративна, яка здійснюється на підприємствах, в установах та організаціях всіх форм власності і спрямована на реалізацію внутрішньо-організаційних (корпоративних) функцій та соціальнокультурне обслуговування людей; в) громадська, яка здійснюється в громадських об'єднаннях, політичних партіях, фондах і спрямована на забезпечення реалізації власних, політичних, громадських та інших інтересів [12, с. 47].

Державна служба як вид публічної служби, у свою чергу, також є складним, багатограним та багатофункціональним явищем, яке можна розглядати в таких аспектах:

а) соціальному, тобто вона як соціальна категорія є професійним здійсненням, за дорученням держави, корисної діяльності особами, які займають посади у державних організаціях. Таким чином, державна служба виступає зв'язуючою ланкою між державою і громадянином: держава – державний орган

– державна служба – державний службовець – громадянин. Водночас, вона не тільки пов’язує державу і громадянина, забезпечує права, свободи та законні інтереси фізичних і юридичних осіб, тобто своїм основним призначенням вона має слугування народові;

б) політичному. Основною метою діяльності державної служби є реалізація завдань і функцій держави, тобто державної політики. Будучи політично нейтральною (безпартійною) державна служби має своїм призначенням забезпечення реалізації зовнішньої і внутрішньої державної політики у всіх сферах суспільного життя: економічній, адміністративно-політичній, соціально-культурній;

в) публічному. Особливістю державної служби є те, що вона характеризується публічним характером, оскільки: 1) здійснюється у державному органі; 2) пов’язана з реалізацією державно-владних повноважень – завдань і функцій держави; 3) здійснюється від імені держави; 4) гарантується та забезпечується державою; 5) регламентується, у переважній більшості, публічними галузями права (конституційним, адміністративним, фінансовим, кримінальним, митним);

г) правовому. Оскільки державна служба пов’язана з реалізацією державно-владних повноважень, має публічний характер, вона регламентується нормами права, тобто є правовим інститутом. Як правовий інститут, державна служба – це система державно-службових відносин, регламентованих нормами права, які пов’язані з її організацією і функціонуванням, правовим статусом і юридичною відповідальністю державних службовців, проходженням і режимом державної служби.

д) структурному. Даний аспект державної служби проявляється у такому: 1) державна служба це система органів держави, кожен з яких відповідно до предмету його компетенції може бути названий службою (митна служба, податкова служба, дипломатична служба тощо); 2) державна служба – це єдина система, яка структурно включає в себе всі види державної служби: адміністративну (Апарат Верховної Ради України, Офіс Президента України,

Секретаріат Кабінету Міністрів України (КМУ), апарат Антимонопольного комітету України, апарат Рахункової палати тощо), спеціалізовану (органи внутрішніх справ, митна, податкова, дипломатична тощо), мілітаризовану (військова, прикордонна, спеціального зв'язку тощо);

е) процесуальному. Державна служба – система службових процедур, які регламентуються адміністративно-процедурними нормами та забезпечують її функціонування. Саме службові процедури і є рушійною силою організації і діяльності державної служби. Адже недостатньо визначити правила вступу на державну службу, а необхідно забезпечити їхню реалізацію через службові процедури (конкурсна, призначення, оцінювання, службове розслідування, прийняття присяги, присвоєння рангу тощо);

є) організаційному. Державна служба вступає як система взаємозалежних, взаємообумовлених та взаємопов'язаних елементів, які у сукупності складають цілісну організаційно структуровану конструкцію: (напр., державних орган – державна посада – державний службовець – правовий статус – проходження служби – режим державної служби). Важливим елементом даної конструкції є державна посада, яка й виступає пов'язуючою ланкою між державним органом і державним службовцем і визначає його правовий статус;

ж) морально-етичному. Державна служба розглядається з точки зору етичних засад. Як публічно-правовий інститут державна служба зумовлює необхідність органічного поєднання правових та морально-етичних вимог до державних службовців, які у сукупності дають можливість забезпечити професіоналізм та компетентність, об'єктивність та відповідальність останніх при виконанні службових обов'язків. Значення морально-етичних параметрів щодо державного службовця зростає по мірі підвищення соціальної і правової ролі держави у суспільстві. Визнання морально-етичних вимог як правових установок щодо державного службовця підкреслює важливість соціальної сутності державної служби [2].

Виходячи із вузького розуміння поняття «державна служба», можна виокремити такі ознаки.

1) Державна служба – це публічна діяльність. Цей аспект було розглянуто вище.

2) Державна служба є професійною діяльністю, тобто нею можуть займатися тільки особи, які відповідають вимогам, визначеним ст. 20 Закону «Про державну службу» від 10.12.2015 р.

3) Державна служба – це політично неупереджена діяльність. Неупередженість – це безсторонність, об'єктивність, нейтральність, справедливість, чесність тощо. Отже, державний службовець зобов'язаний виконувати свої службові обов'язки: а) незалежно від партійної належності; б) незалежно від політичних переконань (тобто державний службовець, не будучи членом політичної партії, може мати свої політичні переконання) [12, с. 166].

4) Державна служба – це діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Чинний Закон уперше передбачив перелік завдань і функцій, які покладаються на неї [12, с. 52-56].

Відповідно до ст. 6 Конституції України державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України [1].

З точки зору принципу розподілу влади, виконавча влада – це своєрідне відгалуження єдиної державної влади, основне суспільно-політичне (функціональне) призначення якої полягає перш за все у виконанні Конституції, законів України, а також правових актів Президента України в процесі безпосереднього управління у відповідних сферах суспільного життя, хоча цим її сутність не вичерпується. З організаційної точки зору, вона являє собою цілісну систему органів виконавчої влади, до якої за змістом відповідних положень Конституції України належать Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні і місцеві органи виконавчої влади [1].

Отже, особливість виконавчої влади серед інших гілок державної влади полягає в тому, що саме у процесі її реалізації відбувається реальне втілення в

життя законів та інших нормативних актів держави, практичне застосування важелів державного регулювання й управління важливими процесами суспільного розвитку. Виконавча влада є виявом реалізаційних, прикладних властивостей державної влади. Вона слугує інструментом перетворення продуктів законотворчості та правосуддя в реалії сучасного життя.

Виходячи з цього, можна дати наступне визначення: виконавча влада – це представлена державними виконавчими органами, самостійна та незалежна гілка влади у системі розподілу влад, що за своїми функціями відмінна від законодавчої та судової влади і існує для виконання законів та здійснення поточного (оперативного) управління суспільними справами.

Ознаками виконавчої влади є:

- представлена державними виконавчими органами;
- є самостійною та незалежною в системі розподілу влад;
- за своїми функціями відмінна від законодавчої та судової;
- існує для виконання законів та здійснення поточного управління суспільними справами [54, с. 123].

Важливою ознакою виконавчої влади у XXI ст. є високий рівень її структурованості та систематизованості. Виконавча влада втілюється в системі органів виконавчої влади. У різних державах світу система та структура органів виконавчої влади різняться. У президентських республіках главою системи органів виконавчої влади є президенти (США, Бразилія і т. п.), у змішаних (Україна, Франція) і парламентських (ФРН, Італія) республіках вищою ланкою виконавчої влади є уряд.

Виконавча влада асоціюється насамперед з вузько визначеним поняттям державного управління, хоча Конституції і не вживає цього терміна. Проте це не виключає його використання як синоніма виконавчої влади на доктринальному рівні. Водночас це не означає, що державне управління, як цілком слушно наголошується в літературі, є виключною функцією органів виконавчої влади. В цьому процесі беруть участь й інші суб'єкти, які хоч формально і не належать до органів виконавчої влади, проте здійснюють відповідні управлінські функції у

різних сферах суспільного життя. До таких суб'єктів, крім органів, що визначаються як органи виконавчої влади, належать, приміром, урядові органи державного управління (департаменти, служби, інспекції), які утворюються і діють у складі відповідних центральних органів виконавчої влади. Ці органи здійснюють: управління окремими підгалуззями або сферами діяльності; контрольно-наглядові функції; регулятивні та дозвільно-реєстраційні функції щодо фізичних і юридичних осіб [7, с. 37].

Поняття «орган державного управління» є ширшим за поняття «орган виконавчої влади», оскільки з формальної точки зору будь-який орган виконавчої влади є органом державного управління, проте не всякий орган державного управління є органом виконавчої влади. З іншого боку, така відмінність є умовною, оскільки як органи виконавчої влади, так і органи державного управління наділяються відповідними державно-владними повноваженнями зовнішнього вираження, спрямованими на реалізацію завдань і функцій виконавчої влади.

З визначення та ознак виконавчої влади витікає дефініція поняття органу виконавчої влади. Орган виконавчої влади – це орган державної влади, який відповідає за виконання та забезпечення реалізації законів і політики держави. Цей орган має повноваження здійснювати виконавчу владу і приймати рішення щодо здійснення різних функцій держави, включаючи виконання законів, управління громадськими справами, регулювання економіки та забезпечення громадського порядку. Орган виконавчої влади має здатність приймати рішення, видавати накази, розпорядження та інші акти, які є обов'язковими для виконання всіма громадянами та іншими органами/організаціями держави. Він також відповідає за здійснення державної політики, управління бюджетними ресурсами, забезпечення функціонування державних служб, здійснення законодавчої ініціативи та інші повноваження, що доручені йому законом. Стосовно нашої держави органи виконавчої влади в Україні – це система центральних і місцевих, одноособових і колегіальних органів державної виконавчої влади загальної та спеціальної компетенції на чолі з Кабінетом

Міністрів України, що відповідно до Конституції та законів України забезпечують виконання Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України в найважливіших сферах суспільного і державного життя України.

У літературі зустрічається також наступне визначення: «органи виконавчої влади – це частина державного апарату, що має власну структуру та штат службовців і в межах установленної компетенції здійснює на основі законів та з їх виконання, від свого імені та за дорученням народу України підзаконне адміністративно-правове регулювання (адміністрування) в галузях, сферах і секторах суспільного життя» [8, с. 67].

Згідно з конституційно-правовою моделлю в Україні функціонує три рівні органів виконавчої влади – вищий, центральні та місцеві. Вищий орган виконавчої влади в Україні (уряд) – це КМУ, який відповідно до ЗУ «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 р. здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів [3].

Правовий статус та діяльність центральних органів виконавчої влади регулюється ЗУ «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р. [Про центральні органи виконавчої влади: Закон України]. У адміністративно-територіальних одиницях (областях, районах, містах Києві і Севастополі) виконавчу владу (державне управління) здійснюють місцеві державні адміністрації на чолі з головами, які призначаються на посаду Президентом за поданням Кабінету Міністрів, їх головне призначення – захищати права і законні інтереси громадян і держави, забезпечувати соціально-економічний розвиток територій і реалізацію державної політики у визначених державою сферах управління (управління внутрішніми справами, державною безпекою, юстицією здійснюють обласні органи цих міністерств). Їх організацію та діяльність регулює ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. зі змінами. Саме місцеві органи виконавчої влади входять у предмет нашого дослідження,

тому вважаємо за необхідне надати їм загальну характеристику. Місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади. Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою. Склад місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій.

Для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності місцевої державної адміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичної перевірки виконання актів законодавства та розпоряджень місцевої державної адміністрації, подання методичної та іншої практичної допомоги місцевим державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування головою місцевої державної адміністрації утворюється апарат місцевої державної адміністрації в межах виділених бюджетних коштів [4].

Що стосується поняття «людські ресурси», то провідне світове джерело фінансового змісту в мережі Інтернет, Investopedia, звертаючись до історії виникнення самого терміна, вказує його винахідника – Дж. Р. Коммонса, видатного вченого і практика, автора праці «Розподіл багатства», яка вийшла друком 1893 р. й вперше містила опис терміна «людський ресурс». Investopedia пояснює «людські ресурси» або «кадри» як окремий відділ компанії, відповідальний за прийняття, поновлення чи звільнення працівників, навчання кандидатів на вакансії, а також їх подальший розвиток (керівництво програмами адміністрування даних задля оплати праці, бонусів, стягнень чи винагород). У випадку, коли компанія прагне конкурентної переваги, людські ресурси відіграють ключову роль у процесі швидкої зміни зовнішнього середовища і підвищенні попиту на кваліфікованих працівників. На думку авторів Investopedia, відділ людських ресурсів є одним з найважливіших складових будь-якого бізнесу незалежно від розміру організації Він передусім зосереджений на

максимізації продуктивності праці та захисті компанії від будь-яких питань, пов'язаних з робочою силою [61].

Досліджуючи поняття «людські ресурси», «управління людськими ресурсами» вітчизняні фахівці, виділяють наступні якості людських ресурсів:

1) Людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій.

2) Людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого та досвідченого менеджера (керівника) або техника (лаборанта).

3) Людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ, і налаштувати системи, які даватимуть змогу цим людям наслідувати вашого конкурента.

4) Людські ресурси не мають хороших заміників. Коли люди добре навчені та високомотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому та талановитому працівникові [23, с. 288-293].

З наведених характеристик випливає, що людські ресурси володіють величезним потенціалом, а будь-яка організація спроможна реалізувати цей потенціал через впроваджений підхід до управління людськими ресурсами (HRM), тобто чітко визначеними чи окремо створеними методами та моделями управління людськими ресурсами. Одним із напрямів у цьому процесі є, за міжнародним досвідом, розвиток лідерства [23, с. 292].

Таким чином, в цьому підрозділі роботи було розкрито основні поняття «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси», що дає змогу більш глибоко розкрити проблематику лідерства на державній службі.

1.3. Принципи та методи дослідження лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади

Дослідження лідерства на державній службі зазвичай здійснюються для аналізу ефективності роботи державних структур. Такі дослідження можуть виявити якісні та кількісні аспекти лідерства, які сприяють поліпшенню результативності управління.

Принципи дослідження лідерства:

1) Науковість: Дослідження лідерства повинні базуватися на наукових методах, даних та стандартизованих підходах, щоб забезпечити об'єктивність та надійність результатів.

2) Об'єктивність: Дослідники повинні уникають підкреслення особистих вподобань та позитивних або негативних упереджень стосовно конкретних лідерів чи урядових структур.

3) Застосування різноманітних методів: Комбінування кількісних та якісних методів дослідження дозволяє збільшити різноманітність та точність отриманих даних.

4) Практична направленість: Зусилля дослідників повинні спрямовуватися на вивчення лідерства в реальних умовах роботи державних службовців, забезпечуючи достовірність та аутентичність результатів.

5) Контекстуальність: Дослідники повинні брати до уваги особливості культури, інституційного середовища, політичного контексту та інших факторів, які впливають на лідерство на державній службі.

Спираючись на досягнення соціології та науки управління, можна застосувати наступні методи для дослідження лідерства на державній службі:

1) Анкетування: Застосування стандартизованих опитувальників дозволяє зібрати кількісні дані про характеристики та поведінку лідерів на державній службі.

2) Інтерв'ю: Складання питань та спілкування із державними службовцями, включаючи керівників, допомагає збирати якісні дані, що розкривають їхні вподобання, стратегії та стиль лідерства.

3) Спостереження: Дослідження, побудовані на спостереженні за діяльністю лідерів у реальних умовах роботи, надають можливість отримати детальні інформацію про їхню взаємодію з підлеглими та реакції на різні ситуації.

4) Аналіз документів: Дослідження можуть базуватися на аналізі офіційних документів, звітів, відгуків підлеглих, які містять інформацію про рішення та дії лідерів.

5) Кейс-стаді: Глибокий аналіз окремих кейсів, коли державні службовці виявили себе як лідерів у специфічних ситуаціях, дозволяє отримати цінні висновки та взаємозв'язки.

Застосування цих принципів та методів дослідження лідерства на державній службі допоможе краще зрозуміти, як впливати на поліпшення управління та результативність державних органів.

Вказані й інші принципи та методи можуть бути застасовані, зокрема, для розробки концепції розвитку лідерства на державній службі. Досліджуючи концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі П. О. Хаїтов визначає, що основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на державній службі перш за все повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. Це впливає з інтерпретації лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими державними службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії. Основною лінією концепції є її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного поняття, яке містить низку ознак, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а також у процедурах, покликаних обслуговувати і оптимізувати даний процес. До таких належать:

1) Створення механізму прийняття узгоджених управлінських рішень щодо розвитку єдиної системи, який культивує лідерство на державній службі, що передбачає здійснення координації діяльності при прогнозуванні та стратегічне планування роботи інноваційної освіти і прийнятті узгоджених рішень з модернізації даної системи шляхом встановлення єдиних вимог до

підготовки керівників і якості їх освіти (стосовно управлінської діяльності сучасного рівня, використання соціально-психологічних технологій). Це положення обумовлено специфікою лідерства як соціального феномена, система заходів з розвитку якого виходить за межі традиційних форм навчання (лекції, семінари, практичні заняття) і передбачає використання методик, які активно впливають на особистість об'єкта навчання.

2) Колегіальна підготовка освітніх програм і нормативних документів, що визначають єдині підходи до системи формування лідерської компоненти в межах організаційних структур на державній службі. Визначення ступенів і рівнів підготовки спеціалістів, створення нормативної бази, яка регламентує питання ліцензування такої освітньої діяльності, атестації та акредитації цього напрямку в навчанні, що дозволить створити умови для стабільного функціонування підрозділів, що сприяють розробці нової управлінської культури в межах єдиного освітнього простору системи професійного навчання державних службовців. Розробити систему ефективного контролю забезпечення якості освіти, що діє під час підготовки фахівця-управлінця. Такого роду робота визначається передусім тим, що лідерство є предметом вивчення різних наукових шкіл і напрямків аналізу соціальних явищ (теорія рис, поведінковий підхід, когнітивна концепція, підхід з позиції трансактного аналізу вивчення соціальних явищ, системний підхід, ситуаційна теорія). Тому для об'єктивного опрацювання наповнення освітніх програм необхідно враховувати знання, отримані в ході досліджень лідерства різними науковими школами та напрямками, з метою оцінки доцільності їх застосування. В ході даного дослідження перевірка блоку гіпотез показала, що компіляція різних авторських підходів дає можливість найбільш повного розгляду предмета вивчення, механізмів і чинників, що впливають на лідерство в управлінських взаємодіях на державній службі.

3) Створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів і розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним реалізовувати спільні

програми навчання з використанням передових інформаційних і комунікаційних технологій. Ця процедура дозволить врахувати регіональні особливості суб'єктів державного управління з метою адаптації освітніх програм до місцевих умов, так як важливість демографічних характеристик, простежена в по-передніх розділах, доводить необхідність індивідуального підходу до формування регіонального компонента освітніх програм.

4) Створення механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі, розробка державно-громадської системи моніторингу якості управління. Цей напрямок діяльності містить два аспекти програми: перший – це забезпечення оптимального кваліфікованого організаційного кадрового складу, бо саме вони повинні прийняти на себе відповідальність за відстеження якості реалізації освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерства на державній службі. Другий аспект – це безпосередньо об'єкт докладання освітніх зусиль, тобто державні службовці. Такий вид діяльності пов'язаний з категорією лідерства як особистісно орієнтованої управлінської компоненти, причому цей вид управлінських взаємодій передбачає врахування особливостей як суб'єкта, так і об'єкта управління. Це підтверджується і даними дослідження лідерства, які доводять необхідність залучення до процесу розвитку лідерства всіх акторів управління (керівників і підлеглих), що дозволить узгодити їх управлінські переваги і трансформувати відносини керівник – підлеглі в стосунки лідер – послідовники [56, с. 52-53].

Метою формування і розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутріорганізаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління. Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

1) Створення науково-дослідних програм вивчення лідерства на державній службі з урахуванням аспектів регіональної специфіки.

2) Розробка на основі інтерпретації отриманих даних освітніх курсів і методичного забезпечення процесу соціалізації лідерського управлінського фактора на державній службі.

3) Реалізація програм навчання керівників технологіям управління на основі лідерства.

4) Створення системи постійно-го контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій.

Розробка концепції містить у своїй основі принципи побудови, яких в сучасній науці досить багато, але, виходячи з спрямованості дослідження для наукової доктрини, пріоритетними є наступні:

1) Принцип науковості: розробка за-ходів з формування лідерства в управлінні повинна ґрунтуватися на даних вивчення лідерства, а також досягнення науки в галузі управління, з урахуванням закономірностей соціального розвитку, які характеризують сучасний етап організації державного управління.

2) Принцип системності: заходи, спрямовані на формування лідерства, повинні бути взаємопов'язані, взаємообумовлені і являти собою цілеспрямований вплив на суб'єктів і об'єктів управлінської діяльності.

3) Принцип комплексності: означає необхідність всебічного охоплення всієї керованої системи, обліку всіх сторін, усіх напрямків і властивостей структури колективу (вікових, гендерних, освітніх, професійних тощо).

4) Принцип індивідуалізації: в силу особливої специфіки лідерства, пов'язаної з персоніфікацією цієї категорії управління, вплив на особистість керівників і підлеглих має здійснюватися з урахуванням особистісних особливостей кожного учасника процесу управління.

5) Принцип доступності: рівень процедур, складових механізм формування керівника-лідера повинен відповідати об'єкту впливу, і його складність повинна зростати поетапно, порівнюючи до здібностей кожного з учасників [56, с. 53].

Сучасний стан справ у системі державної служби різних країн світу все більше переконує, що успішність управлінської діяльності державних службовців залежить як від наявності у них певних особистісних характеристик, так і від управлінської майстерності, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика управлінської майстерності

Управлінська майстерність	Ознаки управлінської майстерності
Концептуальна	Здатність усвідомлювати і передбачати перспективу, розробляти відповідні організаційні стратегії
Аналітична	Здатність використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби
Адміністративна	Здатність дотримуватись правил організаційної культури
Технічна	Здатність вирішувати завдання за допомогою спеціальних знань, умінь та навичок
Майстерність приймати рішення	Здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед ряду існуючих альтернатив
Комунікативна	Вміння організовувати ефективну, результативну, комунікативну взаємодію з підлеглими
Соціально-психологічна	Здатність ефективно керувати колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, їх потреб та навичок

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності виникає питання про критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань на шляху ефективного соціально-економічного розвитку, що спираються на відповідну методологію підготовки лідерів. Отже, вважаємо, що методологія формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів у державному управлінні має включати демократичні принципи та специфічні навчальні методики, спрямовані, зокрема, на формування громадянських та управлінських компетенцій, які у свою чергу, повинні відповідати наступним кваліфікаційним рівням:

1) здатність вирішувати комплексні проблеми в області професійної та/або дослідно-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних і створення нових цілісних знань та/чи професійної практики;

2) здатність визначати та вирішувати соціально значимі системні проблеми у певній сфері діяльності, які є ключовими для забезпечення сталого розвитку і вимагають створення нових системотвірних знань та прогресивних технологій.

Слід зазначити, що підготовка лідерів повинна зміщувати акцент з надання знань та формування умінь, навичок практичної діяльності на формування здатності вчитися і самовдосконалюватися постійно протягом усього життя. Формування лідера обов'язково включає виховання особистості, здатної до самоосвіти і саморозвитку.

Виходячі з наведеного матеріалу можна зробити висновок, що досягнення цілей будь-якої соціально-економічної системи забезпечується тими керівниками, які здатні об'єднувати людей на вирішення проблем з урахуванням їх життєвих проблем та орієнтації. Тобто, володіють якостями лідерів. Водночас лідерство у державному управлінні має свою специфіку.

Насамперед лідерство у державному управлінні зумовлене тим, як ведеться підбір кваліфікованих кадрів керівної ланки. Крім того, лідер в органах державної влади свідомо вступає у процес управління, одночасно підкоряючись наказам та вказівкам вищого керівництва.

Висновок: у першому розділі наукової роботи досліджено історію лідерства на державній службі з перших досліджень аспектів лідерства на прикладі античних мислителів, таких як Платон, Геродот, Плутарх і т.д. до сучасного розуміння лідерства на державній службі у XXI ст. Також розкрито основні поняття дослідження: «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси». А також наведено принципи та методи дослідження лідерства на державній службі в ТОВВ, серед яких слід зазначити принципи науковості, об'єктивності, практичної направленості тощо.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Сутність, зміст, принципи, типи, етапи формування лідерства на державній службі

Дослідження сутності, змісту та інших характеристик лідерства на державній службі має велике практичне значення і може сприяти покращенню ефективності та якості діяльності державних органів. Воно обумовлено низкою причин:

1) Вплив лідерства на результативність: Лідерство грає ключову роль у визначенні ефективності державних служб, тому дослідження сутності і змісту лідерства може розкрити, як впливають різні стилі лідерства на результативність організацій.

2) Розвиток керівництва: Вивчення лідерства на державній службі допомагає виявити ключові навички і якості, які потрібні керівникам для успішної роботи в сфері державної служби. Це може вплинути на процес навчання та розвитку службовців.

3) Підвищення мотивації і залучення: Дослідження лідерства може виявити способи, якими керівники можуть підвищити мотивацію співробітників та залучення їх до роботи в державних органах.

4) Попередження корупції: Розуміння лідерських аспектів на державній службі може допомогти виявити потенційні ризики корупції та розробити стратегії для їх запобігання.

5) Сприяння розвитку суспільства: Ефективне керівництво на державній службі може мати важливий вплив на розвиток суспільства, забезпечуючи ефективну і справедливую державну політику та послуги для громадян.

б) Підвищення довіри громадян: Дослідження лідерства може допомогти виявити способи підвищення довіри громадян до державних органів, що є важливим аспектом для стабільності та легітимності влади.

7) Адаптація до змін: В сучасному світі державні органи стикаються з численними викликами і змінами. Дослідження сутності лідерства може допомогти керівникам адаптуватися до нових умов і змінювати стратегії управління відповідно до потреб суспільства.

Важливими для розуміння суті лідерства в групах та в суспільстві в цілому є наукова спадщина італійського політичного мислителя Ніколо Макіавеллі. В своїх роботах «Державець» та «Роздуми про першу декаду Тіта Лівія» він вперше в площині реального життя визначив природу, функції та технологію лідерства. У основі лідерства за Макіавеллі, лежить орієнтація на владу. Властивість бажання влади не залежить від особистих перевагів чи недоліків, вона діє на кшталт об'єктивного закону, що не залежить від волі та свідомості людей. Однак успіх у просуванні до вершин влади обумовлений не стільки інтенсивністю орієнтації на владу, скільки наявними засобами, окрім того лідер (правитель у Макіавеллі), який бажає досягнути успіху, повинен узгоджувати свої дії із законами необхідності (долі) та з манерою поведінки підлеглих. Він має враховувати психологію людей, знати особливості їх способу мислення, моральні принципи, переваги та недоліки [Макіавеллі].

Як було визначено у підрозділі 1.2 роботи, незважаючи на досить велику кількість досліджень, у сучасній науці немає загальноприйнятого визначення лідера та лідерства, а тому відсутня єдність підходів до розуміння їх сутності та основних ознак. При узагальненні поняття «лідерство» через призму поняття «влада» висвітлюються певні закономірності. По-перше, влада ототожнюється із здатністю змусити членів групи робити те, що необхідно для досягнення спільних цілей. Це означає, що особа, яка наділена формальною чи неформальною владою в органах влади, повинна володіти певними компетенціями. По-друге, яким би не було лідерство, одноосібним чи колективним, владний вплив завжди спрямований зверху вниз і носієм цього впливу виступає одна

людина або група осіб, і ніколи більшість. По-третє, влада завжди передбачає управлінський статус, соціальну позицію пов'язану з прийняттям рішень, а при лідерстві надзвичайно важливо приймати рішення, що повністю чи частково задовольняють потреби членів групи, оскільки в іншому випадку, члени групи перестануть підтримувати лідера у реалізації його цілей [Грищенко 2016, 79]. З цих позицій саме і формуються підходи для трактування сутності лідерства на державній службі.

Найбільш узагальнено їх представив у своєму дослідженні І. М. Грищенко. Перший підхід ґрунтується на сприйнятті лідерства як влади однієї чи групи осіб, направленої зверху вниз з використанням управлінського статусу для спонукання членів групи, робити те, що необхідно для досягнення спільних цілей. Другий підхід – це пояснення лідерства як індивідуально-психологічного феномену особистості лідера, тобто як суто психологічного явища, при якому домінуючим фактором феномену лідерства є набір у індивіда певних індивідуально-особистісних рис. Третій підхід – це визначення лідерства як реакції на певну ситуацію, що склалася в певний конкретний період і яка потребує вирішення. Четвертий підхід – це визначення лідерства як явища, яке виникає лише тоді, коли з'являється соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності для задоволення особистих і колективних потреб в оптимальні терміни з оптимальним результатом [17, с. 81].

Що стосується сутності лідерства, то у широкому розумінні цілком очевидна політичність цього явища, оскільки мова йде про владні відносини. З іншого боку, інститут державної служби це лише інструмент, що використовується політичною владою для виконання повноважень державних органів, тому одним з нагальних завдань на шляху реформування державної служби в Україні є розмежування політичних та адміністративних посад. У цьому процесі, як вбачається, треба враховувати масштаби застосування (чи можливості застосування) владних повноважень та владного впливу з використанням лідерських якостей керівником-лідером. Якщо масштабом цього застосування є лише мала група чи ряд малих груп регламентованих структурою

та штатним розписом, то у вузькому розумінні можна говорити про відносність політичності такого лідерства, якщо ж масштаби такого застосування розповсюджуються не тільки на групу, а й на регіон, сферу діяльності чи сектор державного управління то це буде проявом саме політичного лідерства (в незалежності від того чи відноситься формально посада до політичних посад чи ні). Іншим моментом є напрямки застосування владних повноважень чи владного впливу керівником-лідером. Якщо таке лідерство буде направлене на малу групу (до середини) то політичним воно може і не бути, якщо ж владні повноваження та вплив будуть спрямовані назовні, то це лідерство буде мати ознаки політичного. Тоді, у вузькому розумінні лідерство на державній службі можна визначити як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера.

Лідерство на державній службі є ключовим чинником успіху ефективного та демократичного управління. Тому за умов, коли потрібна мобілізація всіх зусиль керівників і підлеглих в органах державної влади для подолання кризових явищ та проведення складних реформ у державному управлінні, вивляються затребувані принципи лідерства. У довідковій літературі з державного управління принципи визначаються як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені загальноприйняті поширені правила господарських ді і властивостей економічних і соціальних процесів» [18, с. 302-303]. На думку Р. І. Сторожева, система принципів лідерства на державній службі пов'язана, насамперед, із встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал соціальних суб'єктів відносин публічного управління та особистісний потенціал самодостатнього лідера [52, с. 79].

Узагальнюючи напрацювання фахівців, наведемо перелік принципів, що характеризують лідерство на державній службі:

- 1) Професіоналізм. Лідер на державній службі повинен мати високу кваліфікацію, знання та навички відповідно до своєї області відповідальності.

Він повинен бути експертом у своєму домені та мати здатність приймати обгрунтовані рішення.

2) Етика та чесність. Державний лідер має дотримуватися високих стандартів етики та чесності. Це включає в себе уникання конфлікту інтересів, відкритість до громадськості та відсутність корупції.

3) Відкритість до співпраці. Лідер на державній службі повинен бути відкритим до співпраці з іншими державними службовцями, громадськими організаціями та громадськістю. Він має стимулювати взаємодію для досягнення кращих результатів.

4) Лідерські навички. Лідер на державній службі повинен мати навички комунікації, мотивації та управління командою. Він має бути здатним вдохновляти та мотивувати інших службовців для досягнення спільних цілей.

5) Відповідальність перед громадянами. Лідерство на державній службі вимагає від лідера відповідальності перед громадянами та дотримання їх інтересів. Лідер повинен служити загальному благу і забезпечувати рівність перед законом.

6) Спільна відповідальність. Лідерство на державній службі не обмежується однією особою. Це може бути колективними зусиллями, де кожен службовець відіграє важливу роль у досягненні цілей державної служби.

7) Стійкість та адаптабельність. Лідер на державній службі повинен бути здатним адаптуватися до змін в політичних, соціальних та економічних умовах, а також виносити важкості та робити важливі рішення на користь держави.

Ці принципи лідерства на державній службі сприяють покращенню якості управління та забезпечують ефективну та відповідальну державну службу для громадян.

Виходячи з визначення, змісту, принципів лідерства, можна надати перелік типів лідерства. Типологія лідерства – це сукупність підходів до класифікації видів і напрямків лідерства за різними ознаками. Точна типологізація лідерства необхідна як для системного опису так і для діагностики дійсного стану лідерствад.

Для визначення етапів формування лідерства на державній службі нами була опрацьована відповідна наукова та навчальна література, а також нормативно-правові акти вітчизняного законодавства; документи, пов'язані з діяльністю Національної ради Співки лідерів місцевих і регіональних влад, Національної академії лідерства, тощо [2].

Отже, формування лідерства на державній службі може проходити через кілька етапів. Ось загальні етапи, які можуть включати в себе цей процес:

Етап 1: Відбір на державну службу. Вступ до державної служби передбачає відбір на конкурсній основі або іншим способом. На цьому етапі люди демонструють свої професійні якості, навички та можливості для служби.

Етап 2: Освіта і навчання. Після відбору на службу, співробітники можуть проходити навчання та підвищення кваліфікації, щоб засвоїти необхідні знання і навички для виконання своїх обов'язків.

Етап 3: Спеціалізація і досвід роботи. У процесі роботи на державній службі співробітники набувають досвіду та спеціалізуються в конкретних областях.

Етап 4: Відкритість до викликів і навчання на помилках. Лідерство може розвиватися через відкритість до нових завдань і викликів. Важливо бути готовим до навчання на власних помилках і до вдосконалення своїх навичок.

Етап 5: Співпраця та командна робота. На державній службі співробітники часто працюють в команді. Здатність співпрацювати з іншими та вести команду може визначити лідерів.

Етап 6: Вибір лідера. На цьому етапі організація визначає осіб, які виявили лідерські якості і впливали на успіх команди або проекту.

Етап 7: Розвиток лідера. Обрані лідери можуть отримувати спеціальне навчання і розвиток лідерських навичок для підвищення їхньої ефективності в керівництві.

Етап 8: Виконання лідерських обов'язків. Обрані лідери розпочинають виконання своїх лідерських обов'язків і спрямовують команду чи відділ у досягненні поставлених завдань.

Етап 9: Оцінка та звітування. Лідери на державній службі часто піддаються оцінці щодо їхньої роботи та результатів, які вони досягли.

Етап 10: Розвиток та постійне вдосконалення. Лідерство на державній службі є динамічним процесом, і лідери повинні продовжувати розвивати свої навички та знання, а також вдосконалювати свої методи керівництва.

Ці етапи є загальними та можуть варіюватися в залежності від конкретних умов та організаційних особливостей на державній службі. Успішні лідери на державній службі зазвичай поєднують професійні навички і високий етичний стандарт зі здатністю співпрацювати з командою та вирішувати складні завдання в інтересах громадськості.

Отже, лідерство на державній службі можна визначити як процес виявлення і впровадження стратегій, методів і практик керівництва та управління, спрямованих на досягнення цілей державної установи, що передбачає здатність ефективно спрямовувати інших працівників, вдосконалювати процеси прийняття рішень, координувати дії команди та забезпечувати високий рівень виконання обов'язків з метою забезпечення успішної роботи державної організації та задоволення потреб суспільства.

2.2. Особливості лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади

Дослідження особливостей лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади – це важливий процес, який може включати різні підходи.

Так, своє дослідження С. Смерічевський та О. Клімова будують на порівнянні лідерства в органах влади та у бізнесі [48]. Автори визначають, що лідерство в органах влади не так чітко визначено, як у бізнесі. Це залежить від типу політичної системи та міри розширення повноважень на різних рівнях державного управління. Навіть питання відповідальності в органах державної влади відрізняється від комерційного сектора та його буде важко визначити в

умовах ринкової економіки. У будь-якому разі стиль лідерства в органах державної влади є некомерційно орієнтованим.

Досліджуючи дискусійне питання, чи слід застосовувати практику бізнесу до державних органів, вчені наголошують на існуванні трьох основних відмінностей між державними органами та організаціями у сфері бізнесу: призначення, структура, виконання. Хоча ці відмінності існують, є також багато спільного між комерційними та державними організаціями, тому важливо враховувати як схожість, так і відмінності. Фахівці вважають, що обидва типи організацій мають чотири спільні організаційні потреби для свого стабільного функціонування: придбання ресурсу; досягнення обраної мети; ефективність зусиль співробітників; задоволення клієнтів. Щоправда, для органів державної влади остання потреба може бути сформульована як «громадська вдячність», або «громадська підтримка», або навіть «повага виборців». Для ефективної роботи будь-якої організації або органу державної влади необхідно задовольняти цим потребам, тоді лідерство буде вважатись ефективним, а організація залишатиметься життєздатною [48]. При цьому, стратегічні лідери повинні оцінювати та використовувати свої здібності, щоб впливати на культуру їх організації.

У зв'язку з тим, що органи державної влади зайняті справою служіння соціальному забезпеченню, ідея служби в цілому має сприйматись всіма співробітниками. Оскільки рівень зарплат робітників цих органів значно нижчий, ніж у бізнесі, намагатися мотивувати їх через підвищення зарплат – не варіант для більшості органів. Адже державні службовці, як відомо, вбачають за головне не гроші, а мету – служіння своїй державі. Також, важливо було б визначити, чи стратегічні та оперативні лідери є достатньо майстерними, щоб створити організаційну культуру для підтримки ідеалістичного, пасіонарного робочого середовища. Вони повинні чітко розуміти, що державні установи мають обмежені ресурси, але також моральні вигоди, які можуть бути реалізовані у створенні кращих соціальних умов для всіх. Пропонування та дозволення людям хвилюватись про те, що вони можуть зробити для своєї

країни, в той же час забезпечуючи розумні умови праці та заробітну плату, є реалістичним і мотивованим робочим середовищем [48].

Прояви лідерства на державній службі в органах виконавчої влади охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командування, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому. Тому розвиток лідерських якостей особи обумовлений рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважаючи традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед в відповідною групою, колективом, суспільством. Досліджуючи розвиток лідерських якостей державних службовців, А. Чечіль визначає наступні основні вимоги до особистості лідера у державній службі в органах виконавчої влади (див. табл. 2.1) [57].

Таблиця 2.1

Основні вимоги до особистості лідера в органах виконавчої влади

Групи характеристик лідерства	Якості особистості
Адміністративно-функціональні	ініціативність, генератор ідей, компетентність, здібність бачити перспективу у роботі, вміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність організаторських здібностей, прагнення до успіху
Комунікативно-управлінські	комунікабельність, вміння працювати в команді, доброзичливість, гнучкість в спілкуванні з колегами, раціоналізм, послідовність дій, чіткість завдань та формулювання ідей
Морально-етичні	порядність, патріотичність, відповідальність, працьовитість, чесність, сумлінність, старанність, законослухняність, стриманість, коректність толерантність до всіх працівників.

При цьому авторка виділяє дві форми лідерства:

1) Уповноважене лідерство, яке, у свою чергу поділяється на виборні посади й адміністративно призначені посади. При цьому, особи на виборних посадах, користуючись «кредитом довіри» своїх виборців та маючи можливість формування власної команди, націлені на реалізацію запропонованої програми дій, шукаючи найбільш раціональний шлях досягненні бажаних результатів. Умови обрання на такі посади мають бути законодавчо затверджені та передбачати наявність у кандидата визначених компетентностей відповідного рівня, тому що слабким місцем таких посадовців часто є відсутність професійного досвіду роботи на державній службі та досконалого розуміння особливостей діяльності системи державної служби. Рішенням має стати формування компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі як мотиваційного механізму для державних службовців щодо прагнення кар'єрного росту, зацікавленості у професійному розвитку з метою надання кваліфікованих послуг органів публічної влади.

Адміністративно призначені посадовці наповнюють організаційно-функціональну структуру відповідних органів публічної влади та місцевого самоврядування, діють в рамках посадових інструкцій, реалізуючи політику держави відповідно законодавчо затвердженим стратегічним планам та нормативним вимогам. Найважливішим напрямом розвитку особистості лідерів цієї ланки є розуміння напрямів стратегічного розвитку країни та особливостей етапів впровадження реформ, створення умов прозорості діяльності з чітко прописаними інструкціями та повноваженнями, передбачаючи простір для творчого розвитку та заохочення ініціатив, що сприятиме попередженню та протидії корупції в органах публічної влади та місцевого самоврядування.

2) Неформальні лідери в органах публічної влади та місцевого самоврядування є своєрідним джерелом лідерства, синергетичними осередками комунікаційних зв'язків у колективах підрозділів. Перехід неформальних лідерів в уповноважені посадові особи є складовою кар'єрного росту держслужбовця та передбачає підвищення його соціального статусу, тому своєчасність цих

перетворень є впливовим стимулом розвитку лідерства та мотивації держслужбовців до пошуку шляхів підвищення ефективності власної діяльності [57].

Лідерство на державній службі нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді. Стиль лідера – манера поводження керівника до підлеглих. На основі аналізу літературних джерел наведемо такий поділ найпопулярніших на сьогодні на державній службі стилів керівництва. Основні з них, це чотири стилі:

– авторитарний стиль (автократичний стиль), заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу. При цьому стилі управління керівники приймають рішення самостійно, без консультації з підлеглими. Робочий процес має низький рівень гнучкості, часом вона взагалі відсутня. Проте слід зауважити, що даний стиль може бути корисний у використанні в кризових ситуаціях, коли необхідно без зволікань приймати рішення;

– демократичний стиль. Спирається на концепцію, що людина – істота свідома, любить працювати. Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка воля дій при виконанні завдань, відкритість і довіра;

– ліберальний стиль. Максимальна воля виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності виконання завдань. Такі лідери відстороняються від колективу і віддають перевагу не брати часті у процесі та контролі прийняття рішень та виконання поставлених цілей. Ліберальні лідери надають працівникам значну свободу прийняття рішень і активно запитують їхню думку. Цей стиль керівництва сприяє творчості та співпраці, але може вимагати більш часу для досягнення консенсусу;

– бюрократичний стиль. Керівник, який обирає даний стиль, будує своє управління на правилах. Однак на відміну від авторитарного стилю, керівник прислуховується і архіває думку підлеглих. Проте якщо ідеї співробітника

суперечать політиці компанії або минулому досвіду, то керівник не буде їх враховувати.

Також можна виділити:

– командне лідерство. Даний стиль лідерства передбачає, що саме команда визначає, яким буде майбутнє компанії, куди вона буде рухатися, і які позиції буде відстоювати. Це бачення спільного майбутнього надихає і дає мету. Однак, командна робота не завжди передбачає довірчі відносини і тісне співробітництво в команді;

– наставництво. Такий стиль лідерства є рідкісним і орієнтований в першу чергу на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше вирішення виробничих завдань. Головним чином це пояснюється тим, що вони підтримують постійний діалог зі співробітниками, чим позитивно впливають на психологічний клімат;

– транзакційне лідерство. Транзакційні лідери пропонують нагороди і покарання за досягнення певних цілей та завдань. Вони акцентують на виконанні завдань і виконанні обов'язків.

– трансформаційне лідерство. Цей тип лідерства передбачає спрямованість на зміни та розвиток. Трансформаційні лідери стимулюють своїх співробітників до вдосконалення та досягнення вищих результатів через надання інспірації та відданості спільній меті.

– ситуаційне лідерство. Цей тип лідерства передбачає адаптацію стилю керівництва до конкретної ситуації. Лідер визначає, який підхід найбільш ефективний в даному контексті.

Це лише деякі з загальних типів лідерства, які можуть бути застосовані на державній службі. Ефективний лідер може комбінувати різні аспекти цих стилів в залежності від потреб і контексту роботи.

Отже, лідерство в органах державної влади має відповідати трьом обов'язковим вимогам:

1) тісний зв'язок між стратегічним та операційним лідерством;

2) стратегічна спрямованість на ініціативу, ентузіазм співробітників і повагу виборців;

3) розуміння того, що прозора, послідовна організаційна культура має базуватись на орієнтації «службовець/послуга».

Узагальнюючи матеріал дослідження, можна визначити, що лідерство в органах виконавчої влади має свої особливості і проявляється в різних аспектах. Основні риси лідерства в цьому контексті можуть включати наступні аспекти:

1) Політичний вплив. Лідери в органах виконавчої влади мають значний політичний вплив і відповідальність за виконання політичних програм і обіцянок.

2) Публічна відкритість. Вони часто повинні бути готові спілкуватися з громадськістю, надавати відкриту інформацію і відповідати на запити журналістів і громадян.

3) Планування та стратегія. Лідери виконавчої влади повинні розробляти стратегії та плани для виконання завдань і досягнення цілей, які стоять перед органом.

4) Управління ресурсами. Їм необхідно розпоряджатися фінансовими, людськими та іншими ресурсами органу ефективно та ефективно.

5) Прийняття рішень. Лідерство в органах виконавчої влади вимагає прийняття важливих рішень, які можуть мати великий вплив на суспільство.

6) Зв'язки з іншими гілками влади: Вони повинні взаємодіяти з легіслативною і судовою гілками влади, зокрема, для прийняття і виконання законів.

7) Кризисний менеджмент: Лідери повинні бути готові керувати кризами і надавати ефективну реакцію на негативні події або екстрені ситуації.

8) Публічна політика: Вони формують і впроваджують публічні політики відповідно до політичних поглядів і цінностей.

Ці особливості лідерства в органах виконавчої влади можуть різнитися в залежності від країни, регіону та конкретної посади. Важливо, щоб лідери були відкриті до викликів, які виникають у сфері виконавчої влади, і були готові

працювати на благо громадян і суспільства в цілому. Посади Лідера у Державному управлінні немає, але стоїть питання об'єднати Керівника і Лідера. Керівник – формальне управління в межах організаційної структури і має право на владу, а лідерство має потребу влади. Треба враховувати, що суспільство хоче бачити у формальному Керівнику, ще і Лідера.

2.3. Закордонний досвід лідерства на державній службі

Вивчення зарубіжного досвіду у дослідженні лідерства є надзвичайно важливим з приводу кількох ключових причин:

1) Розширення горизонтів. Зарубіжний досвід дозволяє ознайомитися з різноманітними підходами до лідерства, що використовуються в різних культурних, соціальних і політичних контекстах. Це допомагає розширити свій огляд і зрозуміти, як різні підходи можуть бути успішно адаптовані в різних ситуаціях.

2) Відбиток успіху та невдачі. Вивчення досвіду інших країн може допомогти виявити успішні практики, які можуть бути використані для досягнення більшої ефективності в управлінні та лідерстві. Зокрема, можна вивчити причини невдач і помилок, щоб уникнути їх у власній практиці.

3) Культурна адаптація. Зарубіжний досвід допомагає зрозуміти вплив культурних та історичних аспектів на структуру лідерства та способи прийняття рішень. Це особливо важливо в глобалізованому світі, де лідерам доводиться працювати з різноманітними групами людей.

4) Інновації та кращі практики. Зарубіжний досвід може надихнути на впровадження новаторських підходів та кращих практик у власному контексті. Вивчення того, як інші країни вирішують проблеми та здійснюють реформи, може призвести до знаходження нових шляхів розвитку.

5) Стимулювання дискусії. Вивчення зарубіжного досвіду сприяє активній дискусії серед вчених, практиків та політиків. Це допомагає вдосконалювати теорії лідерства, а також впроваджувати знання у практику.

б) Поглиблення культурного розуміння. Вивчення лідерства в інших країнах допомагає покращити культурне розуміння та міжкультурні комунікаційні навички. Це може бути особливо корисним для лідерів, які працюють з міжнародними командами або у багатокультурному оточенні.

У зарубіжних країнах все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів. При цьому кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію. Наприклад, в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників установлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності.

Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі [58].

У схожому контексті сформовані основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів,

організацій і партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етику (добросесність і повага) [58].

В Італії існує добре налагоджений і відрегульований державний і адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Хоча формально всі, хто працює в державному секторі, могли б визнаватися державними службовцями, на практиці існує досить чітке розмежування між працівниками державних підприємств і службовцями. Правовий статус останніх регулюється спеціальними нормативними актами. Зокрема, в конституції Італії зазначено, що до державних службовців належать тільки ті, хто працює в системі державної адміністрації.

Саме конституція і є основним актом, що визначає роль і місце державних службовців у системі адміністративно-правових інститутів. Згідно з конституцією державні службовці перебувають виключно на службі народу. В Італії чітко розмежують політичні та чиновницькі посади на державній службі. Так, міністри, віце-міністри, їх радники – це пости політичні, і тому вони підлягають зміні разом з урядом. Більш низькі посади – це і є посадами, власне службовців, які теоретично повинні бути аполітичними; їх становище відносно стабільне, оскільки їх звільняють тільки за певних умов [11]

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу.

Державні службовці є співробітниками Британської Корони не підпорядковуються британському парламенту. Державні службовці також мають деякі традиційні і статутні обов'язки, які в деякій мірі захищають їх від використання в якості політичної переваги партії влади. Загалом використання, терміну «державний службовець» в Сполученому Королівстві не включає всіх

працівників державного сектора. Таким чином, «Державна служба» не включає в себе міністрів (які є політично призначені), членів британських збройних сил, поліції, співробітників органів місцевого самоврядування. Також слід підкреслити, що «Держслужба» є політично нейтральним органом, з функцією неупередженої реалізації програми політики обраного уряду [46].

У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку» [58, с. 71-72].

У Сінгапурі в основі діяльності державної служби лежать 10 принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи й практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно та ретельно застосовується й підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною та всебічними інструкціями. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів у ранньому віці, спостерігає й заохочує їх упродовж навчання. Потім учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД) [58].

Основу державної служби Сінгапуру складає меритократія – принцип управління, відповідно до якого керівні пости повинні займати найздібніші

люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Набір кандидатів на державну службу є відкритим та відбувається насамперед на основі освітньої кваліфікації. Кандидати, які відповідають базовим та особливим критеріям, проходять співбесіду, на основі чого приймається рішення щодо подальшого їх працевлаштування. Основою для кар'єрної мобільності є висока продуктивність державного службовця [51].

Ефективність лідерів-управлінців у цій країні є наслідком суворої дисципліни, напористості й працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних, талановитих кандидатів, невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського керівника можна охарактеризувати як чесного, компетентного, ефективного лідера [51].

Що стосується компетенцій, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії.

Важливими для європейської інтеграції є вміння й навички стратегічного планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо) [58].

До ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС і країн-членів) [58].

Отже, численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль

лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності й під час криз, із якими зараз стикаються всі держави світу.

Таким чином, у підрозділі роботи узагальнено досвід зарубіжних країн щодо визначення основних кваліфікаційних вимог і відповідних компетентностей лідерства, що висуваються до керівників сфери публічного управління. Моделі, стратегії, блоки компетентностей, що представлені в різних країнах, мають спільні тенденції та складники, однак різняться, ураховуючи специфіку побудови й упровадження реформи публічного управління в кожній окремо взятій країні. Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців і лідерських компетентностей не існує.

Висновки: лідерство підсилює керівні дії управлінця в таких сферах, як визначення мети, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), координація зусиль підлеглих, забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

Сьогодні кожна країна світу сама визначає компетентності державних службовців, у тому числі лідерські компетентності, необхідні для ефективного й результативного виконання покладених державою функцій і завдань, тому що профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості й потреби, а також місцевий контекст. Тотожним для органів влади майже всіх країн є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних і соціальних благ громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі лідерської компетентності. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування. Тому при розробленні профілів лідерської компетентності доречно провести відповідне дослідження, ураховуючи трансформаційні зміни та реформи останніх років, та врахувати специфіку та потреби в Україні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

3.1. Сучасний стан лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади (на прикладі ФДМУ)

Сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, є лідерство, головною ціллю якого виступає ступінь впливовості діяльності особи. Це нова якість управління людськими ресурсами.

Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави - є стратегічного умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих [55, с. 56].

Відповідно в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які повинні бути, як зазначає М. Логунова, не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності [32].

За проведеним дослідженням в даній роботі можна сказати, що сутність проблеми лідерства полягає в тому, що при різних ситуаційних змінах в системі змінюється і їх зміст. В Україні триває переломний період, змінюються лідери, змінюються підходи до управління, що в свою чергу, привело до загальних змін у державній службі і зміну змісту поняття лідерства взагалі. Тому залишається

відкритою проблема сучасних підходів до лідерства на державній службі, та набуває актуальності подальших досліджень.

Проблеми сьогодення вимагають від управлінців на державній службі впроваджувати інновації, контролювати ризики та відповідати за прийняті рішення, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян.

Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство на державній службі має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їх здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах воєнного стану, які призвели до невизначеності та кризи, з якими зіткнулась Україна.

Попри різноманіття проблем останні дослідження ОЕСР виявило три характеристики лідерів державних організацій, які дозволяють ефективно відповідати на виклики публічного сектору:

- ціннісне лідерство
- відкрита інклюзія
- організаційне управління [59]

Ціннісне лідерство. Здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства є визначальною характеристикою лідерів публічних організацій. Це відбувається завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, доброчесності, підзвітності, та етичної поведінки самих лідерів. Основною проблемою виступає балансування між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є:

- неупереджене вироблення рішень на основі доказів vs політична ідеологія;
- бюрократія vs демократія;
- сталість vs інноваційність;
- підзвітність vs готовність ризикувати [59]

Вибрати правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації, це головне рішення для лідера.

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами - політики, співробітники та громадяни загалом.

Лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективним в управлінні конфліктами, оскільки заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, але, в свою чергу можуть призвести до виникнення конфліктів.

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних установ, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей [59].

Перший крок – це оточення лідера. Для делегування своїх повноважень, лідер має оточити себе людьми, які будуть доповнювати його навички та вміння, що в свою чергу, вимагає глибокого розуміння - які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи та яких компетенцій не вистачає.

Другий крок – формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі, оскільки саме такий підхід мотивує спільне досягнення цілей, і працівники мають достатньо автономії для її досягнення.

Лідерство на державній службі в сьогоденні умовах набуває особливої уваги, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей. Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного

реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України [29].

Досвід роботи в ДФМУ дає можливість стверджувати, що як такого лідерства, в повному розумінні трактування цього феномену, в державному управлінні не існує. Існують перешкоди для розвитку лідерства на державній службі, з яких можна виділити наступні:

- радянська модель управління - кожен державний службовець є виконавцем від якого залежить тільки своєчасне виконання своїх службових обов'язків;

- постійна зміна діючого законодавства. Постійна зміни влади докорінно змінює склад державних службовців, особливо категорії А, які, в свою чергу, змінюють службовців категорії Б;

- посадові інструкції – виконання посадових обов'язків державному службовцю в рамках посадової інструкції не надає, в повній мірі, можливості для самореалізації та розкриття лідерських якостей;

- подекуди присутня відсутність ділової комунікації між керівником і підлеглими та немає зацікавленості керівників у розвитку своїх співробітників;

- обрання на керівні посади в органи державної влади людей, які не ставлять для себе першочергову задачу – бути лідером по суті. Одна справа отримати керівну посаду, інша – заслужити довіру та повагу у своїх підлеглих, що надає можливість ефективно керувати колективом, стати не тільки керівником команди, а і лідером, який вміє згуртовувати людей для виконання загальних цілей.

В умовах умов невизначеності, в умовах коли важко планувати на найближчу перспективу, головне завдання керівника державної служби це створити такий морально-психологічний клімат у колективі де людина була б задоволена роботою, могла б займатися саморозвитком і досягати своїх цілей.

На сьогоднішньому етапі розвитку державної служби, в тому числі у ФДМУ, було визначено основні, та актуальні в подальшому, групи компетенцій – це:

- здатність керівників управляти з орієнтацією на результат;
- аналітичне мислення;
- дотримання принципів державної служби;
- управління людськими ресурсами;
- навички ефективної комунікації.

Розглянемо більш детально кожен з окремих груп. Першою є *орієнтація на результат* – це сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, спроможність брати на себе відповідальність, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.

Другою групою виступає *аналітичне мислення*. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій на державній службі. Це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків. Також аналітичне мислення відіграє важливу роль, оскільки без нього неможливе генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

До третьої групи відноситься *дотримання принципів державної служби*. На нашу думку це найважливіша група, оскільки дотримання принципів державної служби та володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі є головні та обов'язкові для всіх умови перебування на державній службі, незалежно від рангу та займаної посади.

Четверта група, і також не менш важлива, це - *управління людськими ресурсами*. Державні службовці можуть розвиватись як особистості так і як частина публічної служби, сприяти досягненню цілей організації і працювати на результат тільки за умов спроможності керівників дотримуватися послідовного

стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці.

Остання група, п'ята – *ефективна комунікація*. Ефективний обмін інформацією по всіх напрямках, як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації на всіх рівнях управління державної служби - це ефективна комунікація. Необхідно чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (як письмово, так і усно) та способів комунікації. Можна сказати, що завдяки ефективній комунікації досягаються поставленні цілі, адже це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку.

Отже, можна зробити висновок, що у сучасних умовах існують перешкоди розвитку лідерства на державній службі. що обумовило виявлення наведених вище груп компетенції лідерства. Вони мають ключове значення, оскільки відображають сутність та зміст лідерства на сьогодні в Україні на державній службі. Лідерами стають, але існують умови і треба враховувати, що несвоєчасний лідер - не потрібен.

Саме здатність керівників- лідерів управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення, дотримання принципів державної служби, управління людськими ресурсами та наявні навички ефективної комунікації створюють основу для створення сучасного лідера.

Керівник – лідер повинен бути своєчасен і, відповідно до обставин, використовувати владу, щоб бути ефективним.

3.2. Основні чинники оптимізації розвитку лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади в умовах сучасної України (на прикладі ФДМУ)

Важливу роль у скеровуванні та впровадженні реформи державної служби відіграють керівники на державній службі в Україні.

Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі можна розділити таким чином:

- заснований на керівнику-лідері;
- заснований на відносинах;
- заснований на підлеглому співробітнику.

Отже, лідером має бути особа, яка створила в межах колективу свій авторитет. Механізм реальної влади має спиратися на заслужений авторитет чи на його повноваження або все разом взяте. Вся влада керівника започаткована на повноваженнях та має передбачати підкорення підлеглих та наявність легітимного примусу. Повноваження, які закріплені за керівником, мають бути документально підтвердженні, при якому визначається місце керівника в ієрархії влади, яке залежать від індивідуальних здібностей.

Керівники на державній службі, в тому числі і у ФДМУ, відіграватимуть ключову роль у розвитку держави і в майбутньому, тому дуже важливо, щоб були можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Система державної служби має підтримувати розвиток керівників відповідно до компетенції лідерства, а саме у напрямках:

- вдосконалення та розвиток управління людськими ресурсами,
- створення більш ефективної комунікації,
- використання позитивного насичення колективу задля створення сприятливої атмосфери у колективі
- залучення керівників (категорії «Б» та «В») до реформ державної служби.

Одним із перших шляхів оптимізації виступає *вдосконалення та розвиток управління людськими ресурсами*. На нашу думку, необхідно

формувати імідж державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців. Для цього необхідно проводити реформування державної служби, її принципи та методи, задачі та цілі, задля створення прозорості для населення та повернення віри у населення в державу, як прозорого та конкурентного роботодавця.

Також, слід відзначити, що з розвитком цивілізації відбувається і розвиток людських ресурсів, що привело до визнання їх як вищої цінності. Наступним кроком оптимізації рекомендуємо посилити роль людського фактору через мотивацію праці.

Система управління людськими ресурсами має передбачати сильну, організаційну, адаптивну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця. Має відбуватись підтримка ініціативи працівників на всіх рівнях організації, технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Ключовим для керівника-лідера є усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами. Адже розвиток людських ресурсів залежить від переконаності та рішучості лідерів зміцнити державну службу та від бажання лідерів визнати державних службовців за основний ресурс процесу розвитку та поставитися до них відповідним чином [29].

Управління людськими ресурсами є важливою складовою лідерських якостей керівника, оскільки керувати людьми має здатність не кожна людина, тому керівник на державній службі повинен розуміти психологію людини та життя [30].

Наступним шляхом оптимізації лідерства є *створення більш ефективної комунікації* між працівниками на всіх рівнях державної служби.

Розробка та втілення завдань ФДМУ потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Завдання керівника ФДМУ у регіоні полягає у організації роботи установи та координації діяльності.

Лідер ФДМУ формує мережеві відносини за трьома напрямками:

- 1 – «вниз» по організаційній структурі;
- 2 – «вгору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими;
- 3 – «назовні» – вертикально за межами їх організацій.

Багаторівнева комунікація потребує налагодженої та партнерської взаємодії шляхом вдосконалення вербальної та невербальної комунікації, а також застосування основних технологій зв'язків із засобами масової комунікації у процесі діяльності.

Третім напрямком оптимізації лідерства відокремлюємо *позитивне насичення колективу*. Оптимістичні лідери вірять в те, що своїми вчинками та ідеями можуть створити краще майбутнє. Наповнені цими переконаннями, лідери-керівники надихають інших розділяти це бачення й працювати спільно на досягнення цілей.

Позитивно налаштовані лідери стійко сприймають невдачі використовують цей досвід як можливість навчитися новому. Об'єднуючи навколо себе людей, оптимістичні лідери орієнтуються на співробітництво, часом навіть із цілями, що конфліктують між собою. Вони налаштовують команду шукати приховані можливості, оскільки мета – зробити неможливе – ймовірним.

Важливий ефект від оптимістичного лідера – створення атмосфери підтримки та турботи про команду, тому що оптимізм дуже позитивно впливає на групову динаміку, корпоративну культуру й організаційну ефективність.

Лідер-керівник зі зрілим оптимізмом породжує позитивні ефекти в таких сферах як приклад: інновації та культура розвитку; фокус на пошук нових можливостей, способів, дій; знаходження нових підходів; руйнування стандартних практик тощо.

Оптимістичний лідер змінює оточення та розширює горизонти мислення, тверезо оцінює середовище, виділяючи в ньому можливості з позитивним результатом та орієнтується на нові можливості. Також можна додати, що такий лідер підвищує корпоративну мобільність, вміє визнавати помилки та вчитися на поразках, що тим самим впливає на якість і швидкість прийнятих рішень. Такий

лідер здатний брати в роботу повніший спектр рішень, збільшуючи шанси на успішне подолання випробувань.

На жаль, бути оптимістичним лідером здатен не кожен, оскільки це явище природне. Це особиста риса характеру та особливе ставлення людини до життя в цілому. Проте, державна служба в контексті роботодавця, використовуючи шляхи оптимізації управління людськими ресурсами, повинна вміти розпізнавати таких особистостей та приділяти їм доцільну увагу, мотивувати їх у своїй діяльності в рамках Закону, оскільки їх потенційний вклад у розвиток діяльності суспільства може принести більше здобутку.

Четвертим напрямком оптимізації є *залучення керівників на державній службі до реформування системи*, оскільки вони мають бути її провідниками і лідерами. Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з метою приведення їх у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Реорганізація ФДМУ в єдину юридичну особу зробить його мобільною та неупередженою, прозорою державно-інституцією. І один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, й особливо – вищого корпусу, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі реформування державного управління. Керівники на державній службі та в органах місцевого самоврядування мають відігравати провідну роль під час реформ, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, громадськості [30].

Доцільно зазначити, що для успішних досягнення цілей, керівники державної служби мають розвивати свої характеристики лідерства на всіх рівнях через безперервний особистий розвиток. Сучасний лідер повинен мати здатність до самооцінки, самонавчання та саморозвитку. Мати високий рівень управлінської культури, аналітичне мислення, креативність та бачити

перспективи діяльності. Для того, щоб на державній службі керівникам бути успішними лідерами, вони мають постійно отримувати нові знання та підвищувати кваліфікацію з цього напрямку та бути активними ініціаторами системних змін та перетворень у державі.

Таким чином, проведений аналіз доводить, що наведені шляхи вдосконалення лідерства на державній службі в територіальному органі виконавчої влади в умовах сучасної України (на прикладі ФДМУ) значною мірою вплинуть на вдосконалення системи управління на державній службі та здобуття нових знань та навичок для лідера-керівника. Лідер – це носій і генератор нової інформації.

Висновок: удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі в контексті розвитку лідерських якостей державних службовців, є важливим інструментом реформування механізмів державного управління для створення системи високопрофесійного, наукового, аналітичного й практичного супроводу управлінських рішень та інноваційних технологій роботи з керівними кадрами.

Таким чином, пріоритетними напрямками оптимізації було виділено наступне:

створення більш ефективної комунікації,

використання позитивного насичення колективу задля створення сприятливої атмосфери у колективі

залучення керівників у регіонах до реформ державної служби, що призведе до формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців.

ВИСНОВКИ

Багатолітні дослідження лідерства на державній службі визнають, що успішні лідери поєднують у собі знання, компетентність, етичність та навички управління, пристосовуються до змін та відкриті до співпраці. Розвиток цих якостей та характеристик лідерства впливає на покращення урядового управління та забезпечення успішного функціонування державних структур.

Проблема лідерства сьогодні є ключовою. Світ входить у постіндустріальну епоху глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних людських ресурсів. Відповідно змінюються умови праці (інтелектуальна праця виходить на перше місце) та системи управління, у тому числі й державного.

Сучасні лідери — лідери, які не вдягають маску людяності, а дійсно не бояться проявляти людські якості та бути цілісною, непідробною особистістю.

У першому розділі наукової роботи було досліджено історію лідерства на державній службі, його шлях розвитку, деформації та процес вдосконалення. З цього ми бачимо, що дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін., і на сьогодні тема лідерства, а особливо лідерство на державній службі є широким і міждисциплінарним полем, досліджується вченими з різних галузей.

Розкрито основні поняття «лідер», «керівник», «державна служба», «орган виконавчої влади», «людські ресурси», що дає змогу більш глибоко розкрити проблематику лідерства на державній службі. Після проведеного аналізу робимо висновок, що поняття «лідер» та «керівник» не є тотожними, тому що державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить.

Також охарактеризовано принципи та методи дослідження лідерства на державній службі, оскільки дослідження лідерства на державній службі зазвичай здійснюються для аналізу ефективності роботи державних структур. Такі дослідження можуть виявити якісні та кількісні аспекти лідерства, які сприяють

поліпшенню результативності управління, тому застосування принципів та методів повине бути комбіновано.

Аналіз матеріалу свідчить, що підготовка лідерів повинна зміщувати акцент з надання знань та формування умінь, навичок практичної діяльності на формування здатності вчитися і самовдосконалюватися постійно протягом усього життя. Формування лідера обов'язково включає виховання особистості, здатної до самоосвіти і саморозвитку

У другому розділі представленої наукової роботи було зроблено аналіз сутності, змісту, принципів, типів та етапів формування лідерства на державній службі, а також було виявлено особливості лідерства на державній службі в ТОВВ. Лідерство на державній службі можна визначити як процес виявлення і впровадження стратегій, методів і практик керівництва та управління, спрямованих на досягнення цілей державної організації або установи, що передбачає здатність ефективно спрямовувати інших працівників, вдосконалювати процеси прийняття рішень, координувати дії команди та забезпечувати високий рівень виконання обов'язків з метою забезпечення успішної роботи державної організації та задоволення потреб суспільства. Тобто, сутність лідерства на державній службі становить здатність впливати на інших співробітників та спрямовувати їхні зусилля в напрямку досягнення стратегічних цілей та завдань державної служби

Як показало наше дослідження — керівник може бути ефективним лідером, а ефективний лідер може також володіти керівницькими навичками. Лідерські якості підсилюють керівні дії управлінця в визначення мети, оцінки результатів їхньої роботи та мотивування діяльності.

Також проаналізовано зарубіжний досвід лідерства на державній службі, з чого можна зробити висновок, що певні дослідження лідерства мають проводитися з урахуванням світового досвіду та досвіду інших країн, також зазначимо, що профілі компетенції лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості й потреби, а також місцевий контекст.

У третьому розділі наукової роботи представлено та детально проаналізовано групи компетенції лідерства в територіальному органі виконавчої влади на прикладі ФДМУ, які мають ключове значення у сучасних умовах, а саме: здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення, дотримання принципів державної служби, управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації створюють основу для створення сучасного лідера.

Аналіз матеріалу засвідчив, що наявні групи компетенції лідерства в територіальному органі виконавчої влади, на прикладі ФДМУ, потребують подальшого вивчення та вдосконалення. Таким чином було представлено шляхи вдосконалення, а саме: створення більш ефективної комунікації, використання позитивного насичення колективу задля створення сприятливої атмосфери у колективі та залучення керівників до реформ державної служби, що призведе до формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців. Подальше використання та вдосконалення запропонованих шляхів значною мірою позитивно вплинуть на вдосконалення системи управління на державній службі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. Редакція 01.01.2020.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. Редакція від 28.05.2023 р.
3. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 13. Ст. 222. Редакція від 31.03.2023 р.
4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. Ст. 190. Редакція від 22.06.2023 р.
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2011 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (втратив чинність 06.06.2020)
6. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011р. № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385. Редакція від 22.06.2023 р.
7. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади в Україні. Київ: Ін Юре, 1997. 48 с.
8. Адміністративне право: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти / АЗІ [Ю. П. Битяк, В.-М. Гаращук, В. В. Зуй'та ін.]. Вид. 6-те, допов. та перероб. З опорою на законодавство станом на 1 квіт. 2021 р, Харків: Право, 2021. 196 с.
9. Баєва О. Біологічні основи влади і лідерства. *Персонал*. 2006. № 12. С. 67.
10. Бендас Т. В. Психологія лідерства. 2018. URL: https://stud.com.ua/137065/menedzhment/psihologiya_liderstva (дата звернення: 15.07.2023).
11. Барановська І. Г. Державний службовець в Італії: основи класифікаційного поділу посад. <https://conf.ztu.edu.ua/wp->

content/uploads/2018/10/12.pdf (дата звернення 03.08.2023)

12. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посібник. Одеса, 2020. 511 с.
13. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні: монографія. Одеса, Фенікс, 2011. 540 с.
14. Гайдученко С. О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. Харків: Магістр. 2013. № 1. С. 393–398.
15. Головатий М. Ф. Політична психологія: підручник для вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2016. 397 с.
16. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. – С. 34–38.
17. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78-81.
18. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
19. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
20. Джил Ла Роуз Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні. *Інформаційний бюлетень «Бюрократ»*. 2009. № 15-16, С. 3. URL: <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>
21. Драган І. В., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. С. 427-442.
22. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
23. Слейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету*. Серія міжнародних

відносин. 2017. Випус 42. С. 288–293.

24. Зосим М. Теорії лідерства (Leadership Theories). URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/> (дата звернення: 15.07.2023).

25. Казакевич О. І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія « Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 1 (19). С. 43–50.

26. Кові С. Лідерство на принципах / Стивен Кові; пер. с англ. Київ.: Альпіна Бізнес Букс, 2008. 302 с.

27. Колпаков В., Анісімов О. Лідерство – фактор суспільного розвитку. *Персонал*. 2005. № 4. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=81> (дата звернення: 15.07.2023).

28. Калюжна Т. Г. Інноваційні підходи до формування лідерських якостей державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тенденції розвитку освіти дорослих в Україні та зарубіжжі: матеріали тез доповідей Звітної науково-практичної конференції Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2019 рік (25-26 березня 2020 р.) / Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ: «ДКС-Центр», 2020. С. 18-20.

29. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 174-177.

30. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1211069.pdf> (дата звернення 15.11.2023)

31. Лідерство та усе, що з ним пов'язано. URL: <http://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/656-liderstvo-ta-use-shcho-z-nym-pov-iazano.html>. (дата звернення 17.07.2023)

32. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності Київ: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2016. URL:

https://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/bmds_soc_psyh_aspekt_u.pdf . (дата звернення 17.07.2023)

33. Лопушинський І. Формування лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування засобами інноваційних технологій. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи*: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року). Харків. Фактор. С.73-75

34. Макіавеллі Н. Державець. URL: <http://lib4leaders.narod.ru/nm.htm> (дата звернення: 15.07.2023).

35. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=541> (дата звернення: 15.07.2023).

36. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2161_63367800.pdf?file.pdf. (дата звернення 09.09.2023)

37. Ніцше Фрідріх. Так казав Заратустра. Жадання влади. Переклад з німецької Анатолій Онишко та Петро Таращук. Київ: Дніпро, Київ: Основи, 1993. 415 с.

38. Оксфордський словник англійської мови. URL: https://hmn.wiki/uk/Oxford_English_Dictionary#cite_note-3 (дата звернення: 15.07.2023).

39. Основи менеджменту: навчальний посібник / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.

40. Пащенко О. П. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf> (дата звернення 05.08.2023).

41. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164.

42. Платон. Держава. URL: <http://psylib.org.ua/books/plato01/26gos01.htm> (дата звернення: 15.07.2023).
43. Плутарх. Порівняльні життєписи / пер. з давньогрец.: Й. Кобів, Ю. Цимбалюк; передмова: Й. Кобів. Київ: Дніпро, 1991. 440 с.
44. Процак К., Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://www.vlp.com.ua/node/19184>
45. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.
46. Сивий Р. П. Дефеніція державної служби в країнах Євпропейського союзу URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1070> (дата звернення 05.08.2023)
47. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2010. 360 с.
48. Смерічевський С., Клімова О. Лідерство в державному управлінні: сучасні виклики. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43412/1/univlead_2015_1_16.pdf (дата звернення 17.08.2023)
49. Сорокопуд М. Чисті типи політичного лідерства у теорії М. Вебера. *Вісник Львівського університету. Серія філос-політолог. студії*. 2015. Випуск 7. С. 84–91.
50. Спенсер Г. Належна сфера правління (1843). URL: <https://buklib.net/books/30897/> (дата звернення: 15.07.2023).
51. Стаднік П.О., Державний службовець у республіці Сінгапур URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/128.pdf> (дата звернення: 05.08.2023).
52. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип 4(47). С. 78-87.

53. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерству в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68) № 5. С. 180-186.

54. Теорія держави і права підручник О. М. Бандурка, О. М. Головка, О. С. Передерій та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. 416 с.

55. Толкованов В. В. Лідерство в державному управлінні / В. В. Толкованов // Рішельєвських акад. читань: зб. доп. щоріч. (Одеса, 21-23 вер. 2011 р.). Одеса : Юридична література, 2012. – 272 с

56. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7 (32-33) червень-липень. С. 49–56.

57. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: <http://www.26-Article Text-52-1-10-20180901.pdf>. (дата звернення 25.07.2023)

58. Шляхтіна І. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 69-76. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf (дата звернення 01.08.2023)

59. Якого лідерства потребує державна служба? URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba> (дата звернення 11.11.2023)

60. Яковенко К. В., Романовський О. Г. Втілення концепції харизматичного лідерства в сучасному світі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/content> (дата звернення: 15.07.2023)

61. Investopedia. URL: <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> (дата звернення: 15.07.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.

Відмінності між «лідерством» і «керівництвом»

Критерій розмежування	Лідер	Керівник
Спосіб формування	лідерами стають	керівника призначають
Вплив та влада	базується на впливі, позитивному прикладі та вмінні мотивувати людей	основане на формальній владі та повноваженнях
Орієнтація	зорієнтоване на іншу людину, на спільні цілі, співпрацю та надання підтримки	більше орієнтоване на досягнення завдань і контроль за процесами
Візія	лідери часто мають велику візію майбутнього і здатні надихати інших її реалізувати	керівники більше концентруються на плануванні та виконанні завдань
Спільність	лідер може виступати з різних позицій у різних ситуаціях, навіть не маючи формального статусу	керівник завжди має позицію управління
Інновації та зміни	лідери часто сприяють інноваціям та змінам	керівники можуть бути більш консервативними у своєму підході
Підхід до ризику	лідери можуть бути більш готові до прийняття ризику в ім'я більшої мети	керівники зазвичай більш уважні до управління ризиками
Регулювання відносин	регулює офіційні відносини	регулює міжособистісні відносини
Наявність прав, обов'язків, засобів впливу та відповідальності	визначені нормативно-правовими актами, установчими документами, посадовими інструкціями тощо	не визначені

Трактування лідерства як взаємодії

Сутність поняття лідерство	Джерело
вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення	Р. Кричевський
специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і ведених ним осіб, на стику двох проблем: психології окремої особистості (лідера) і психології груп, малих і великих	Д. Ольшанський
специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, а точніше взаємодії в організації. Це тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і направлений на спонукання людей до досягнення загальних цілей	О. Віханський

Трактування лідерства через призму впливу

Сутність поняття лідерство	Джерело
здатність впливати на людей швидше емоційними закличками, ніж використанням авторитету	Г. Ашин
у широкому розумінні - як здатність впливати на інших і на стан спільної діяльності, і у вузькому, - коли лідер радикально впливає на стан справ у колективі і за багатьма якостями переважає інших	М. Головатий
процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних цілей	Д. Мацумото
вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети	Дж. Террі
взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі	Р. Дафт
при лідерстві: 1) вплив повинен бути постійним; 2) вплив лідера повинен ґрунтуватися не на прямому використанні сили, а на авторитеті або визнанні правомірності керівництва; 3) керівництво лідера повинно розповсюджуватися на весь колектив (організацію); 4) лідер повинен мати явний пріоритет у впливі	М. Альберт Л. Едінгер М. Мескон Ф. Хедоурі
це щось значно більше, ніж аналіз і прийняття рішень, це - вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. Не можна ототожнювати лідерство з функціями посадових осіб	Р. Такер
це просто здатність впливати, яка включає: 1) вміння примусити групу зосередитися на загальній цілі; 2) вміння створити в групі консенсус; 3) вміння розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію на досягнення; 4) вміння залучити людей до спільної роботи і спонукати робити те, що необхідно організації, тому, що члени групи самі прийшли до висновку, що вони хочуть це робити	Л. Холлон

Трактування лідерства через призму оточення лідера

Сутність поняття лідерство	Джерело
це функція групи, яка передається лідерові тільки тоді, коли група бажає слідувати програмі, яку він висунув	В. Е. Хоккінг
це функція оточення, тобто певного місця, часу і обставин	В. Е. Хоккінг
відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи	Ю. Платонов
діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи	Р. Кричевський
природний соціально-психологічний процес в групі, побудований на впливі особистого авторитету індивіда на поведінку членів групи	
це неформальне явище - символ емоційно-психологічної єдності групи і зразок поведінки її членів. Лідерство - це завжди питання ступеню, сили впливу, яка залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається здійснити вплив, і з ситуацією, у якій знаходиться означена група	
поведінка індивіда, включеного в управління груповою діяльністю	Г. Ашин
фокус групового процесу	Г. Ашин
процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою всіх інших	Д. Майєрс
послідовники - це той елемент, який лежить в основі лідерства, наявність якого всім і у всіх ситуаціях дає право вважатися лідером	У. Бланк