

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
(повне назва кафедри)

## Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ  
УСТАНОВ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з  
Спеціальності 281 Публічне управління  
та адміністрування  
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління  
та адміністрування  
(назва освітньої програми)

Д.А. Компанієць  
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами, д.ю.н.

О.М. Венгер

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, к.н.держ.упр.

О.О. Фурсін

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

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

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф. Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Компанієць Дмитра Анатолійович а  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

керівник роботи Венгер О.М, к.п.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. 2. Аналітико-дослідницькі виміри лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. 3. Напрями удосконалення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні завданням лідера в системі місцевого самоврядування. Еволюція розуміння сутності лідерства за Дж.Ростом. Основні підходи до трактування лідерства. Класифікація стилів лідерства, розроблена Д.Гоулманом. Використання потенціалу лідерства персоналу в органах місцевого самоврядування та державних установах. Основні вимоги до особистості лідера в органах місцевого самоврядування та державних установах. Модель лідерських якостей керівника в органах місцевого самоврядування та державних установах.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби лідерських якостей персоналу	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності лідерських якостей персоналу	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення лідерських якостей персоналу	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування лідерських якостей персоналу	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	25.11.2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Д.А. Компанієць

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Компанієць Д.А. Формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Розглянуто особливості формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, ТЕОРІЯ ЛІДЕРСТВА, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПЕРСОНАЛ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ, СИСТЕМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

## ABSTRACT

Kompaniets D. Formation of Leader Qualities of Local Self-government Bodies Staff and State Institutions.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor O. Wenger. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

The theoretical and methodological principles of leadership qualities of the

staff of local self-government bodies and state institutions are considered in the qualification work. Peculiarities of formation of leadership qualities of the staff of local self-government bodies and state institutions are considered. Particular attention is paid to identifying prospects and shortcomings in the leadership qualities of local government staff and government agencies.

Key words: LEADERSHIP, LEADERSHIP THEORY, PROFESSIONALIZATION, SERVICE IN LOCAL GOVERNMENT BODIES, STAFF OF LOCAL GOVERNMENT CITIZENS, CITIZENS.

### АННОТАЦИЯ

Компаниец Д.А. Формирование лидерских качеств персонала органов местного самоуправления и учреждений.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель О.Н. Венгер. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические принципы лидерских качеств персонала органов местного самоуправления и государственных учреждений. Рассмотрены особенности формирования лидерских качеств персонала органов местного самоуправления и государственных учреждений. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков лидерских качеств персонала органов местного самоуправления и государственных учреждений.

Ключевые слова: ЛИДЕРСТВО, ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА, ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУСТРОЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ	13
1.1. Методологія дослідження лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	13
1.2. Теоретичні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	22
1.3. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	38
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ	48
2.1. Особливості підготовки лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ	48
2.2. Сучасні підходи до розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	59
2.3. Компетентнісно-орієнтована модель управління персоналом як розвиток лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування	67
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ	73
3.1. Напрями реалізації теорії лідерства в органах місцевого самоврядування та державних установах	73

3.2. Забезпечення розвитку лідерського потенціалу персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	85
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ	101
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	120
ДОДАТКИ	130

## ВСТУП

Для української системи публічного управління такий підхід є надзвичайно актуальним і своєчасним ще й тому, що успішність процесу децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування безпосередньо залежатиме від якості лідерства посадових осіб, зобов'язаних щоденно служити державі, громаді та кожному її мешканцю.

Таке лідерське служіння представників місцевого самоврядування потребує постійної, невтомної, безперервної, зацікавленої самоосвіти та опанування ними сучасних знань з проблематики управлінського лідерства.

Проблеми розвитку лідерства сьогодні є ключовими в аналізі актуальних питань публічного управління. Світова економіка входить до постіндустріальної епохи глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних технологій, креативних напрямів використання людських ресурсів. З використанням людського фактору змінюються зміст, характер і умови праці, адміністративні принципи і форми керівництва перестають бути ефективними і результативними.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах формування демократичних систем місцевого самоврядування, які потребують появи управлінців нового покоління, керівників високо професійних та компетентних, креативних і творчих з розвиненими лідерськими якостями, з новим мисленням, новими знаннями, вміннями і навичками, з високим рівнем відповідальності перед громадянським суспільством. Сучасний лідер у публічному управлінні – це людина інтелігентна, демократична, відповідальна, креативна та творча, дії такої людини стають взірцем, прикладом для демократичної поведінки кожного громадянина, сприяють демократизації суспільних відносин та інститутів.

На сучасному етапі розвитку публічного управління в країнах світу викликає особливий інтерес до теорій лідерства як елементу комплексного



механізму реформування та модернізації публічної служби. Так, організація бюрократії відповідно до концепції Макса Вебера поступово втрачає свою актуальність в умовах глобалізації, розвитку мережевого суспільства та сервісної держави, або принаймні потребує перегляду основних постулатів цієї теорії та значного їх оновлення. Починаючи з XIX століття стали підвищувати затребуваність теорії лідерства, як рушійної сили суспільного прогресу та основи для підтримки політики досконалості та професіоналізації управління.

Аналіз досвіду закордонних країн і праць українських науковців засвідчує, що в науковій літературі надано характеристики різним аспектам професійної підготовки лідерів-управлінців, а саме: компетентнісний підхід і проблематика формування професійних компетентностей майбутніх фахівців розглянуто О. Мирною, В. Олуйко, Н. Орловою, О. Сердюк, В. Таранюк, П. Хаїтовим, А. Чечель, І. Шуптою, О. Яценко та ін.

Лідерство в системі публічного управління досліджується Е.А. Афоніним, Г.К. Ашиним, В.А. Біленком, Р.В. Войтовичем, В.Г.Воронковою, І.О. Дегтярьовою, Т.І. Загороднім, Т.А. Кравченком, М.М. Логуновою, С.І. Нестулею, Т.В. Підлісною, та зарубіжними дослідниками І. Адізесом, У. Беннісом, К. Бланчардом, Р. Ділтсом, Д. МакКлелландом, Дж. Максвеллом, Г. Мінсбергом, С. Саймоном, які є основою розвитку сучасного публічного лідерства всіх рівнів вважають психологічну готовність до управлінської діяльності в новому форматі, в якому домінують принципи партисипації, відповідно до яких кожний член громади, прямо або опосередковано, включений в процес прийняття управлінських рішень, а керівництво виступає партнером у цьому процесі, зберігаючи функцію соціального інженера.

Методологія лідерства була запропонована такими науковцями як Р. Каттель і Г. Стайс. Вони надали бачення лідерства з точки зору визначення особливих якостей особистості. Серед вітчизняних дослідників доцільно відзначити праці Л.Антонової, А. Рачинського, Н. Гончарук, І. Сурай, М.

Пірен, Л. Пашко та ін.

Питання професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців постійно є предметом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М.Багмета, В.Беглиці, В. Васильєва, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, В.Ємельянова, В. Ігнатова, В. Лугового, О. Оболенського, В. Олуйка.

Системний аналіз наукових джерел дає можливість констатувати, що сьогодні накопичений певний досвід дослідження проблеми формування лідерської компетентності у сфері публічного управління. Однак цілісне розв'язання проблеми, її формування на теоретико-методологічному та практичному рівнях потребує додаткового вивчення для використання й упровадження в діяльність державних службовців-керівників.

Об'єкт дослідження – процеси формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розвитку формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- з'ясувати теоретичні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- сформулювати понятійно-категоріальний апарат лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- розкрити методи та засоби удосконалення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- провести діагностику проблем лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;

- визначити фактори забезпечення результативності лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- дослідити напрями формування основ лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- запропонувати інструменти удосконалення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Методи дослідження. В основу виконання кваліфікаційної роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук, зокрема:

- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементи в цілісній системі місцевого самоврядування в Україні та специфічні форми взаємозв'язків щодо забезпечення єдності системи;
- проблемного аналізу для виявлення проблем у системі місцевого самоврядування та пошуку шляхів їх розв'язання;
- для дослідження внутрішніх зв'язків у системі місцевого самоврядування, формальних і неформальних груп та лідерів, систем мотивації і стимулювання використано аналіз міжособистісних відносин та групової поведінки;
- метод логіки застосовано з метою обґрунтування понятійно-категорійного апарату щодо визначення поняття лідерства та розширення підходів до його сприйняття;
- декомпозицію – під час дослідження специфіки лідерства в системі місцевого самоврядування;
- фундаментальний метод пізнання дійсності - класифікацію було застосовано для виокремлення істотних ознак прояву лідерства в системі місцевого самоврядування та об'єднання їх у відповідні підходи до

визначення лідерства;

- причинно-наслідковий підхід - для вивчення стану системи місцевого самоврядування в Україні;

- синергетичний підхід застосовано з метою виявлення чинників самоорганізаційної спроможності системи місцевого самоврядування, які покладено в основу концепції реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані в роботі наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у процесі ініціювання змін до законодавства України про місцеве самоврядування в частині організації діяльності системи місцевого самоврядування на засадах лідерства. Матеріали кваліфікаційної роботи також можуть знайти своє застосування у вищих навчальних закладах у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування, менеджменту, а також у системі перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи викладені в наукових доповідях і повідомленнях на різних комунікативних заходах:

Компанієць Д.А., Ажажа М.А. Теоретичні аспекти лідерства посадових осіб органів місцевого самоврядування. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.120-123.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА  
ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ1.1. Методологія дослідження лідерських якостей персоналу органів  
місцевого самоврядування та державних установ

Методологія дослідження лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ характеризується значним проблемним полем, яке включає необхідність розв'язання багатьох проблем. До таких проблем слід віднести аналіз теоретичного напрацювання в державному управлінні та адаптацію теоретичних напрацювань інших наук у державне управління, забезпечення цілісності пізнавальної та практичної методології, їх відкритості для методологічних інновацій.

На методологічному полі дослідження лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ відбувається інтенсивний відбір, стихійні методичні експерименти і пристосування методів зусіх основних галузей знання до потреб державного управління, що дає змогу вирішувати нові складні практичні завдання.

Об'єднання знань інших наук та адаптація їх в дослідження лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, перетворює державне управління на соціоінженерну науку, що органічно поєднує методологію наукового пізнання з використанням на практиці.

Розглянемо джерела методології систем управління, якими доцільно скористатися для аналізу функціонування персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні та принципи дослідження систем, які засновані на принципах загальної теорії систем. До принципів

дослідження систем відносять:

– структурування – являє собою розчленування системи на “елементарні” (структуроутворюючі) одиниці (елементи, об’єкти) і встановлення між ними відносин, підтверджуючих цілісність системи. Підходи до структурування системи різноманітні і визначаються критерієм, обраним дослідником для групування однорідних і розпізнання відмінних між собою об’єктів. В якості критерію можуть бути використані: вид функціональної діяльності, рівні і цикли управління, види функцій і процесів управління та ін.;

– системність – це дослідження об’єкту з двох взаємопов’язаних позицій. Перша позиція полягає в тому, що досліджуваний об’єкт розглядається як система; друга позиція визначає оточення системи як зовнішнє середовище, що представляє собою складну систему. Між системою і зовнішнім середовищем діють двосторонні зв’язки, наповнені сигналами. В основу принципу системності покладено взаємозалежність системи і середовища та єдинство аналізу і синтезу;

– ідентифікація (ототожнення) – визначення тотожності всієї системи або її елементу прийнятому аналогу або заміщенню реального об’єкта формальним об’єктом, його моделлю. Під ідентифікацією розуміють і встановлення конкретного впливу факторів на систему [17, с. 17];

– абстракція – це формування образу реальності за допомогою відволікання і поповнення. Відволікання спрощує, а поповнення ускладнює образ реальності;

– формалізація – це відображення образу реальності з використанням формальних мов, а саме мови математики, логіки, семіотики, що дозволяє звільнитися від звернення до інтуїтивних уявлень і перейти до більш чітких висновків і тверджень. Результатами формалізації є моделі, різноманітні алгоритми та ін. [73, с. 24].

В основу аналізу систем покладено причинно-наслідковий підхід вивчення об’єкта чи явища. Методологічна функція цього підходу – це

орієнтація знання на рух по причинно-наслідковому ланцюгу – від одиничного до загального, від форми явища до його змісту, розкриття сутності. Філософський енциклопедичний словник [59, с. 223] дає таке визначення причинно-наслідкового підходу – це сполучення двох категорій: “причина” та “наслідок”, що відображають одну з форм загального зв’язку і взаємодії явищ. Під причиною розуміють явище, дія якого викликає, визначає, змінює, виробляє або тягне за собою інше явище; останнє називається наслідком [21, с.89]. Наслідок, що виник з причини залежить від умов. Одна і таж причина за різних умов породжує різні наслідки. Різниця між причиною і умовою її виникнення відносна, так як кожна умова в певному відношенні є причиною. В реальних процесах наслідок не пасивний, він може діяти на свою причину і може стати причиною іншого наслідку. В сучасній науці здійснюється класифікація причинно-наслідкових зв’язків за різними ознаками:

- а) природа відносин – інформаційні, соціальні тощо;
- б) характер зв’язків – випадкові, вірогідні та детерміновані, динамічні і статичні;
- в) кількість і зв’язність впливу – прості, складові, однофакторні, багатофакторні, системні, внесистемні;
- г) ролі зв’язків – внутрішні та зовнішні, об’єктивні і суб’єктивні, загальні, одиничні, особливі, головні і неголовні, сильні і слабкі тощо [21, с. 90].

Використання системного підходу для удосконалення функціонування органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні забезпечило виявлення взаємного зв’язку та взаємозумовленості у дослідженні явищ і процесів незалежно від їх природи та дозволило виявити особливості елементів персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ для формування та розвитку лідерства (див., зокрема, [3]).

У своєму дослідженні ми використали модель системного мислення,

яка представлена принципами системного підходу:

1) досліджуваний об'єкт (персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні) розглядали не лише як самостійну систему, але і як підсистему більшої системи, відносно якої підсистему не можна розглядати як замкнуту і яка визначає середовище функціонування системи;

2) дослідження охоплювало велике число зв'язків – не лише внутрішніх, але й зовнішніх (соціальних, економічних та ін.), для того, щоб не упустити дійсно важливі зв'язки і фактори та оцінити їх ефекти;

3) максимальна ступінь використання властивостей цілісності системи досягалася безперервною інтеграцією уявлень про систему та підпорядкуванням цілей складових елементів персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ спільній меті системи.

Також нами використано аналіз міжособистісних відносин і групової поведінки – це підхід, основою якого є вивчення внутрішніх зв'язків в організації, тобто дослідження формальних і неформальних груп в організації, формальних і неформальних лідерів горизонтальних і вертикальних зв'язків, систем мотивації та стимулювання, видів влади, які існують в досліджуваних органі місцевого самоврядування та державних установ в Україні.

Ситуативний підхід дозволив дослідити природу і причинність проблем, породжених конкретними умовами і обставинами, які склалися в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні. При цьому пам'ятаючи, що в дослідницькій діяльності під проблемою розуміють складне наукове завдання, вирішення якого повинно дати нові знання для розвитку теорії і удосконалення практики управління. Але складне завдання є проблемою лише тоді, коли задовольняє три умови: по-перше, має декілька альтернатив рішення; по-друге, прийняті рішення можуть мати серйозні наслідки; по-третє, стоїть проблема вибору напрямку або шляху переходу системи в майбутній стан.



Дослідження систем управління завжди починається з аналізу результатів управління (див., зокрема, [93]). При цьому необхідно визначити, яка частина кінцевих цілей системи виконується незадовільно, враховуючи, яким чином організовано їх виконання. Для цих цілей проводять параметричні дослідження системи. Як словарне поняття параметр – це величина, яка характеризує основні властивості системи. В цьому контексті параметр виступає як ідентифікатор, що має певні характеристики і використовується для оцінки властивостей системи [121, с. 188].

Аналіз наукових доробок фахівців з різних галузей знань, які займалися проблематикою лідерства, сприятиме пошуку оптимальних шляхів вирішення управлінської проблеми щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні.

Проблематику впровадження лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ досліджував І.В.Козюра, який у своєму дисертаційному дослідженні “Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Канаді: досвід для України” провів аналогію діяльності місцевого самоврядування в Україні та Канаді й вказав, що в Канаді “на рубежі ХХ-ХХІ ст.ст. посилюється розчарування муніципальних органів влади патерналістською системою, в рамках якої вони змушені працювати за умови, коли федеральний і провінційні уряди продовжують делегувати нові обов’язки без належного забезпечення фінансовими ресурсами. Це ставить під загрозу економічну і соціальну стабільність багатьох місцевих органів влади, змушує їх вести активний пошук дієвих способів модернізації структури місцевого самоврядування” [135].

А.Д.Пахарєв сформував систематизоване та цілісне уявлення про політичне лідерство, оцінив роль конкретних політичних лідерів у всесвітній історії через забезпечення ними глобальних, регіональних та національних інтересів, а також через міру співпадіння цих інтересів з інтересами тих соціально-політичних сил, які висунули і підтримали лідера, дозволивши чи не дозволивши йому розкрити свій політичний, інтелектуальний та

організаторський потенціал [208].

М.В.Морарь у своїй докторській дисертації “Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України” [189] наводить ґрунтовний аналіз причин низької ефективності діяльності партійних лідерів у політичних процесах сучасної України, до яких відносить: політичну неструктурованість сучасного українського суспільства; відсутність консенсусу між лідерами партії відносно стратегії та тактики розвитку країни. Він доводить, що політичні лідери роз’єднані в ціннісному відношенні, з низки принципових питань внутрішньої та зовнішньої політики.

Регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції досліджувала В.А.Біленко [23] й запропонувала трактування поняття “регіональне політичне лідерство” як таке, що відображає складний феномен, обумовлений регіональними особливостями, які безпосередньо визначають специфіку території і здійснюють істотний вплив на загальнодержавні процеси у зв’язку з поняттями і категоріями “централізація”, “децентралізація”, “автономізація”, “регіональна політика”. Вона доводить, що в процесі побудови демократичної, соціальної, правової держави регіональне політичне лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, і саме регіональні лідери є ключовими фігурами в побудові конкурентоспроможної влади на місцевому рівні.

Н.О.Трач [256] підкреслює важливість соціально-психологічних та інформаційно-комунікаційних механізмів політичного лідерства, як основної сфери взаємодії політичного лідера і громадськості, що сприяє демократизації суспільно-політичних відносин, легітимізації влади, публічному діалогу між суб’єктами політики, можливості досягнення суспільного консенсусу, прямим та зворотнім зв’язкам між владними структурами та громадянами. Особливого значення для цілей нашого дослідження з формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування набувають дослідження автора щодо розгляду політичного

лідерства як феномену, що включає два аспекти: формально-посадовий статус, пов'язаний з володінням владою (лідер як керівник) та суб'єктивну діяльність з виконання соціальної ролі (лідер як особистість), яка набуває характеру перманентної організованої дії, упорядкованого процесу з певною структурою відносин, ієрархії влади різних рівнів.

Звертає увагу дослідниця також на політичну комунікацію як спільну діяльність, що визначається ситуацією та можливими цінностями. Предметом такої комунікації є цінності аудиторії й політичним лідерам чи партіям необхідно застосовувати різноманітні стратегії, за допомогою яких можна змінити цінності в аудиторії.

У політичному лідерстві Н.О.Трач виділяє чотири компоненти в структурі спілкування:

- регулятивно-поведінковий - характеризує спілкування з позицій особливостей поведінки суб'єктів, взаємної регуляції поведінки та дій партнерів;
- когнітивно-інформаційний - пов'язаний з процесом сприйняття та передачею інформації, який здійснюється за допомогою вербальних та знакових систем;
- соціально-перцептивний - пов'язаний із процесами сприйняття, розуміння і пізнання суб'єктами один одного в процесі спілкування;
- афектно-емпатійний - розглядає спілкування як процес обміну на інформаційному рівні і як процес регуляції емоційних станів партнерів [56].

Актуальними є також напрацювання з виокремлення низки комунікативних бар'єрів, які ставлять заслін інформаційним потокам. До них віднесені: вибірковість сприйняття, вибірковість уваги та вибірковість заклику. Ці бар'єри передбачають, що аудиторія вибирає лише ті повідомлення, які відповідають її інтересам, і відкидає всі інші, намагається уникати інформації, що суперечить її уявленням, звертає увагу лише на ті повідомлення, які допомагають задовольнити її потреби [60, с. 102].

Н.О.Трач обґрунтовує думку, що людям важко орієнтуватися у

складній мозаїці суперечливих політичних процесів, тому засоби масової інформації повинні виконувати низку важливих функцій. До таких функцій вона відносить:

- комунікативну - спостереження за подіями і формування суспільної думки стосовно їх сутності;
- інформаційну - збір, редагування, коментування та поширення інформації;
- ретрансляційну - відтворення певного способу життя з відповідним набором духовних, політичних та соціальних цінностей [56].

У контексті нашого дослідження особливого значення набувають праці М.В.Школяр [74], у яких вона синтезує різні точки зору на феномен політичного лідерства і доводить, що воно є складним політико-психологічним феноменом, виникнення та існування якого можливе лише в умовах демократії. Нею обґрунтовано тезу, що цілісність феномену політичного лідерства забезпечують три його невід’ємні компоненти: особа лідера (психологічні та професійні характеристики), зовнішні соціальні, політичні, економічні обставини (контент політичного лідерства) та взаємодія між лідером та громадянами.

С.В.Кузнєцова звернула увагу на політичне лідерство, його сутність і механізми формування. Зокрема вона доводить, що механізм формування політичного лідерства в Україні має реальні ознаки конкурентності, є інститутом політичної системи, яка його утворює для оновлення й реалізації лідерства та еліт. В дисертаційній роботі вона розкриває поняття “лідеротворчої моделі політичної системи суспільства”, “лідеротворче середовище”, “агенти (або дійові особи) лідеротворення”, “лідеротворчий цикл” [56]. Доводить, що проблема лідеротворення в сучасній політології розглядається у двох аспектах: як спосіб підвищення якісних показників суб’єкта та як стратегічний напрям модернізації політичної системи.

На психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів звертає увагу А.І.Рудська [36], яка запропонувала соціально-

психологічну модель лідерства, що розкриває істотні зв'язки між лідером та соціальним проектом і учасниками проекту.

Свій вклад у дослідження лідерства внесла Т.Г.Фелькель, запропонувавши віднести “до основних ідей гуманістичної парадигми розуміння лідерства: встановлення партнерських стосунків між лідером та співробітниками; активне залучення співробітників до прийняття рішень в організації; спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямків діяльності та підходів до їх здійснення; взаємодію в команді на основі чітковизначених ролей та взаємодопомоги; орієнтацію на задоволення потреб як організації, так і співробітників; сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників; підготовка співробітників до самолідерства у власній професійній та інших видах діяльності” [258].

Таким чином, спираючись на аналіз робіт вітчизняних учених, які досліджували лідерство та систему місцевого самоврядування виявлено, що опрацьовані вищезазначені дисертації мають лише дотичний характер до нашої теми дослідження і стосуються комплексного вивчення системи місцевого самоврядування та лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення власних цілей. Зокрема науковцями досліджені питання:

- феномену лідерства як дуалістичного явища, що включає формально-посадовий статус, пов'язаний з володінням владою та особистісну складову;
- лідерства як політико-психологічного феномену, виникнення та існування якого можливе лише в умовах демократії; диференціації галузей психології лідерства;
- лідерології та історичних періодів розвитку лідерства; формування соціально-психологічної моделі лідерства; морального аспекту лідерства;
- ролі політичних лідерів у забезпеченні глобальних, регіональних та національних інтересів;
- причин низької ефективності діяльності партійних лідерів у

політичних процесах сучасної України;

- ключової ролі політичних партій та громадських організацій у побудові демократичної держави;
- запровадження системи показників вимірювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування;
- формування структури місцевого самоврядування в організаційно-управлінському аспекті;
- діяльності самоврядних структур та самоврядного управління; розширення кола елементів місцевого самоврядування за рахунок включення до їх переліку громадських організацій, або інших структур; самоорганізації та ініціативності жителів територіальних громад.

За результатами проведеного аналізу до невирішених раніше частин загальної проблеми формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування слід віднести відсутність комплексного опрацювання проблем органів місцевого самоврядування та державних установ України, які блокують діяльність СМС направлену на ефективність і результативність, задоволення потреб мешканців територіальних громад та активізацію ініціативності й взяття на себе відповідальності за вирішення питань належного життєзабезпечення громадян. Не викликає сумніву необхідність розробки концептуальних основ формування та розвитку лідерства, продиктована недостатнім рівнем наукового осмислення лідерства не як особи-лідера, а як феномену, спроможного активізувати внутрішні сили людей на досягнення суспільно значимих цілей.

## 1.2. Теоретичні засади лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідери і

лідерство в житті суспільства, дослідники з давніх-давен намагалися знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, якості, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. [1] Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

За підрахунками Р.Дафта існує понад 350 визначень лідерства. Одне з них наступне: лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку та дії) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей.[1]

Спроба узагальнено представити історичний розвиток теорій лідерства була зроблена різними дослідниками.

В роботі «Довідник з лідерства» [4], автором якої є Р. Стогділл, згруповано основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовими ідеями, які визначали різні дослідження феномена лідерства та різні підходи до його розуміння протягом ХХ століття.

Запропонована зазначеним автором класифікація загалом зберігає свою наукову актуальність і сьогодні. Проте, швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні трансформації, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами нові завдання. Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. Основні її характеристики, у порівнянні з попередньою, наводить Р. Дафт, що відображено на рис. 1.1:

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей. [1]

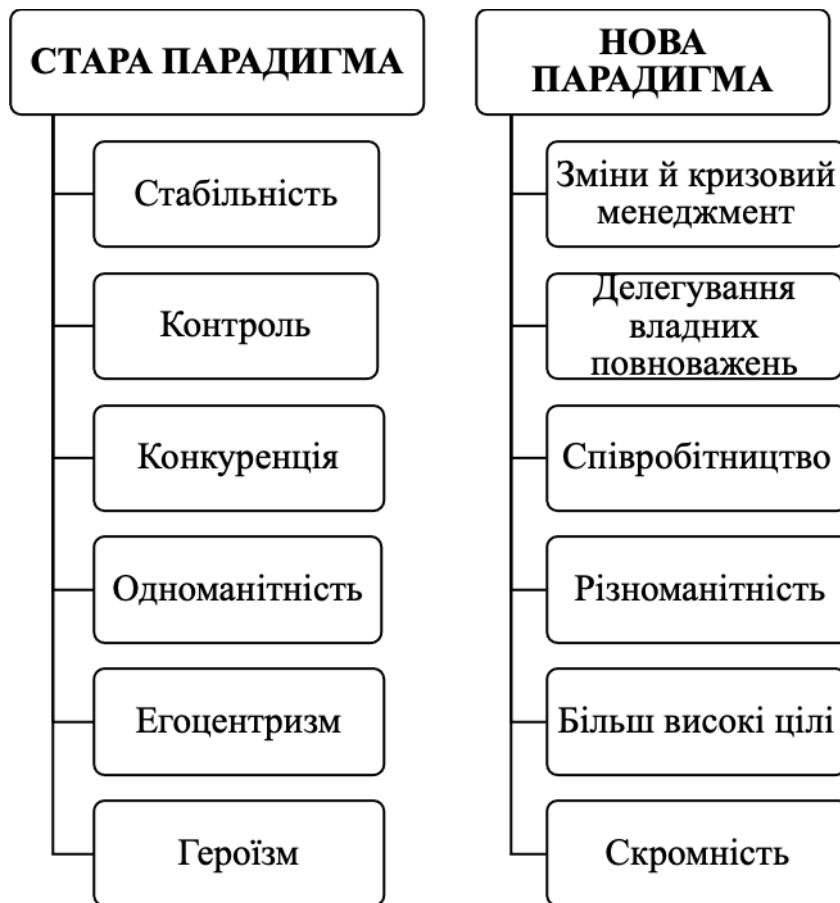


Рисунок 1.1. Нова парадигма лідерства

Крім того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій, що так актуально особливо останні два роки (2020-2021), саме ці характеристики і спільні цінності виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менше і, навіть більше, ніж їх формальні характеристики.

«Відмінне», «зразкове» управління ці автори пов'язували з більш повним і ефективним використанням людського потенціалу організацій, розвитком у них правильних «цінностей» і «організаційної культури», налагодженням духу «підприємництва», «новаторства», запровадженням людино-орієнтованих стилів управління. Змінився і темп праці, умови роботи, які вимагають від співробітників динамізму й творчого підходу до виконання своїх обов'язків [1]. Лідери мають розуміти, що спроби зберегти стабільність приречені на провал. В рамках нової парадигми, вважається, що ми живемо у світі випадковостей і невизначеності, і незначні, на перший погляд, події



здатні викликати досить суттєві й далекоглядні наслідки. Тому лідери повинні визнавати невідворотність змін і криз та шукати в них джерело енергії і самонавчання.

Перехід до нового осмислення розуміння та сприйняття світу, нової філософської парадигми, формує нові концепції лідерства. Отже, початок XXI століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства.

Сприйняття світу як такого, що постійно змінюється, динамічного, складного та ризикованого лежить в основі сучасних теорій лідерства. Відповідно, у розвитку людини емоційній складовій приділяється все більше уваги. Деніел Гоулман та Річард Бояцис в 2005 році ввели концепцію емоційного лідерства [5]. На основі даних багаторічних спостережень за світовими компаніями в своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» вони доводять, що «емоційні лідери» відрізняються вмінням встановлювати контакти з людьми (пробуджувати азарт, надихати, підтримувати відданість справі та високу мотивацію) та професійною майстерністю.

Джеймс М. Кузе та Барі Познер у своїй книзі «Виклик лідерства», визначають, що лідерство – системи практик, які може опанувати майже кожен, використовуючи наступні принципи:[6]

- ефективні лідери кидають виклик системам, процесам, звичайним способам виконання речей; вони експериментують, йдуть на ризик, заохочують інновації та генерують ідеї, вони не є задоволеними statusquo, навчаються самі та сприяють навчанню;

- лідери роблять реальними мрії та надії інших; надихають спільне бачення; сприяють тому, аби люди повірили у спільність мети та свої мрії; побачили у майбутньому неймовірні можливості, вони тримають інтереси людей у серці та розуміють їх потреби;

- лідери, які уможливають втілення неймовірних речей в життя, розвивають у інших спроможність діяти; вони підтримують тих, на кого

впливатимуть результати діяльності та хто потребує підтримки; вони заохочують командну роботу та співпрацю, говорять «ми» та роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;

- гарні лідери є прикладом для інших; їхні дії, ставлення, поведінка віддзеркалюють їх цілі та переконання; вони чітко розуміють, якщо дії відповідають переконанням, то можна заслужити повагу. Вони діють так, очікують від інших та як говорять;

- лідери не зважаючи на втрати, складності, втому запалюють серця та заохочують просування до мети ; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

За думкою Джона Коттера, одного з провідних фахівців в області лідерства, якщо організації XXI століття в нових умовах хочуть бути успішними, вони повинні спиратися на нові нові цінності, принципи діяльності, підходи. Визнання потреби у лідерстві обумовлює усвідомлення необхідності зміни своїх підходів до управління – обґрунтованість дій, більша прозорість, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, здатність враховувати зміни контексту (зокрема, балансу уваги до зовнішніх та внутрішніх процесів). [7]

Це, в свою чергу, зумовлює суттєві структурні зміни у розширенні та спрощенні умов взаємодії всередині організацій та із зовнішніми зацікавленими сторонами, зменшенні взаємозалежності та управлінських рівнів, децентралізацією, делегуванням управлінських повноважень щодо менеджменту на нижчі рівні. В сучасних умовах успішні організації є згуртованими навколо спільного бачення, спільних цінностей, відкриті до навчання, експериментування, ведення змін, готові до ризиків, інноваційні та творчі.

У 2012 році здійснено дослідження британською організацією CIPD (the Chartered Institute of Personnel and Development) у праці «Perspectives on leadership in 2012» [96], відповідно до якої виділено такі етапи розвитку теорій лідерства: 1930-ті рр. – Теорії лідерських якостей (лідерство –

риса/здатність, з якою народжуються); 1940–1950 рр. – Біхевіористські теорії (дослідження поведінки лідерів); 1960–1970 рр. – Теорії ситуативності/непередбачуваності (дослідження змін у поведінці лідера залежить від ситуації/середовища); 1980-ті рр. – Пост-героїчні моделі (харизматичне лідерство, управління змінами, трансформаційне та візіонерське лідерство); 1990–2000 рр. – Теорії лідерства з акцентом на відносинах; 2000–2010 рр. – Теорії лідерства, зосереджені на цінностях (лідер розглядається, у першу чергу, як людина з цінностями, моральними та етичними принципами). [3]

До вищевказаних теорій у 2010-2015 рр. додалося контекстуальне лідерство (лідерство в нестабільному, складному, неоднозначному світі; необхідною умовою якого є розуміння контексту, в якому воно функціонує);

2015-2019 рр. – стратегічне лідерство (здатність впливати на інших так, щоб вони добровільно приймали щоденні рішення, які підсилюють довгострокову життєздатність організації, в той же час, підтримуючи поточні результати).

Так, чи інакше, як влучно зазначав У. Едвардс Демінг лідерство потрібно для всіх компонентів системи. [8] І, перш за все, важлива лідируюча роль вищого керівництва, без якої конструктивні перетворення ускладнені, або й зовсім неможливі. Очевидно, що лідерство - ключовий елемент інноваційного процесу та підтримки розвитку культури якості в організації.

Лідерство - це ключ, який відкриває шлях до успіху як в бізнесі, так і в управлінні державою. Д. Джуран акцентував увагу на тому, що лідерство вищого менеджменту - це один з восьми уроків, які засвоюють компанії-призери Національної премії Малколма Болдріджа в області якості [8]. Аналогічні погляди висловлює і Т. Конті [9] у зв'язку з методами самооцінки. Крім того, у новій версії міжнародних стандартів ISO серії 9000 спостерігається те ж саме. Лідерство стає одним з семи основоположних принципів, покладених в основу стандартів [10]: орієнтація на замовника;

лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування зв'язками.

Звернемо увагу також на те, що науковці визначають лідерство як багатоаспектний феномен, що впродовж століть розглядається з історичної, політичної, психологічної, організаційної та інших точок зору. Джеймс МакГрегор Бернс, який отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» у 1978 р., зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є, наприклад, жага до захоплюючого та креативного лідерства. [11]

Саме він вперше ввів поняття транзакційного керівництва в своєму дослідженні політичних лідерів. За словами Д. Бернса, трансформаційне лідерство є процесом, в якому лідери та послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу та мотивації. [12]

В якості інструменту розвитку, трансформаційне лідерство поширилося в багатьох секторах західного суспільства, включаючи як органи влади, так і неурядові організації. Наприклад, Сили оборони Фінляндії, що здійснюють сьогодні реформу військової сфери, використовують в своєму управлінні моделі, засновані саме на теорії трансформаційного лідерства.

Цікавим науковим надбанням є монографія О.Євтіхова «Лідерський потенціал керівника: специфіка, зміст і можливості розвитку», присвячена проблемі розвитку лідерського потенціалу керівника в контексті підвищення ефективності його професійної діяльності як організаційного лідера [13]. На його погляд, процес організації розвитку лідерських якостей спрямований на забезпечення накопичення керівником «нових елементів структури» (знань про природу і сутність лідерства, формування лідерського світогляду, набуття досвіду лідерської взаємодії з підлеглими і т.п.) і встановлення між елементами структури різноманітних зв'язків, що в підсумку призводять до успішнішого лідерства.

Вказаний автор також зазначав, що розвиток лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера має бути пов'язаний не просто з

розвитком лідерських вмінь та навичок, а й з формуванням лідерської Я-концепції і професійно-управлінського світогляду, що забезпечують прояв відповідної лідерської поведінки в певних ситуаціях. Компетентнісно-поведінковий компонент лідера опосередковано розкривається в його лідерських якостях. Крім того, він стверджував, що для успішного становлення і здійснення лідерства людина повинна володіти певними лідерськими якостями. Однак перелік цих якостей багато в чому залежить від особливостей групи, специфіки вирішуваних нею професійних завдань та ін.

Морін Метклаф у своїй книзі «Leadership 2050» презентував модель наступних лідерських якостей, яку можна відобразити так, як запропоновано нарис.1.2 :[15]

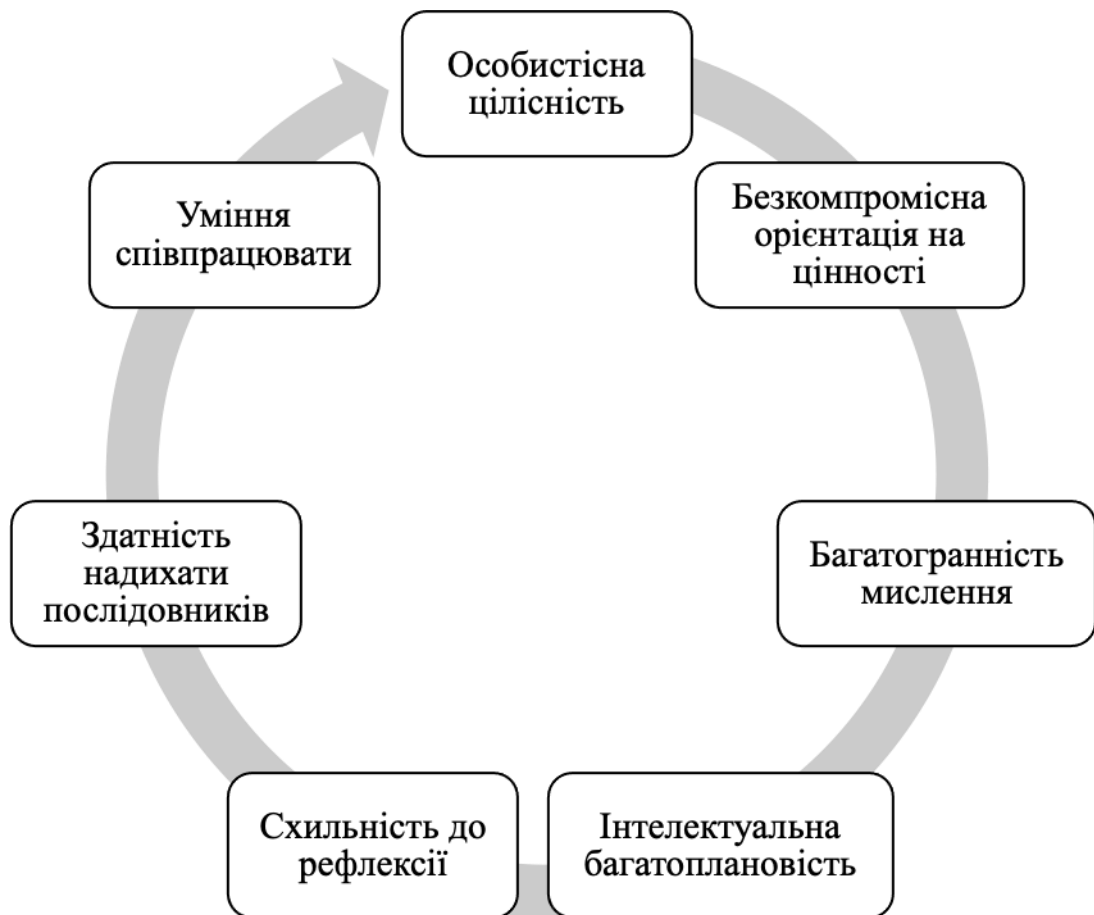


Рисунок 1.2. Модель лідерських якостей керівника (на основі [15])

1. Особистісна цілісність. Керівники повинні не просто сформулювати цілі компанії і базові принципи, якими вони керуються у своїй

діяльності, а й щодня демонструвати їх на власному прикладі в процесі взаємодії з персоналом.

2. Безкомпромісна орієнтація на цінності. Якщо громадянин допускає грубість у спілкуванні з персоналом організації, то керівник повинен це припиняти. Важливо, щоб ті, хто йдуть за вами як за лідером, розуміли мету різних дій, які ви робите.

3. Багатогранність мислення. Цей пункт має на увазі як широкі знання в галузі функціонування організації, так і загальні принципи управління сферою, в тому числі інвестування.

4. Інтелектуальна багатоплановість. Чим ширшим діапазоном знань володіють лідери, тим впевненіше вони себе почувають у вирі змін. Яким би зайнятим не був керівник, все одно потрібно знаходити можливість і для освоєння чогось нового, і для своїх хобі.

5. Схильність до рефлексії. Прагнення лідера отримувати зворотний зв'язок вже само по собі сприяє формуванню культури, орієнтованої на зміни.

6. Здатність надихати послідовників. Прозорість дій керівника і керівництво інтересами організації, а не своїми власними вигодами - найкращі способи вести людей за собою.

7. Уміння співпрацювати. Організація, де керівники готові вислуховувати різні точки зору, які висловлюються виконавцями різних ролей, кращевизначають ділянки пріоритетної уваги при вирішенні проблем і створенні потенційно проривних продуктів.

Зазначену модель можливо було б використати для визначення якостей та вимог для керівників сфери публічного управління України.

Також, вищезазначений автор на основі досліджень Інституту інноваційного лідерства[16], на початку 2021 року озвучив тренди, що найближчими роками існуватимуть щодо лідерства, не залежно від форм власності організацій, серед яких є основні, що зображені на рис.1.3.

Ними передбачено:

- більш складну оптимізацію глобальної системи, включаючи

стійкість, геополітичні наслідки, соціальну справедливість тощо (нові мережі, що використовують ІТ для обміну інформацією та поширення нових ідей, кидають виклик ієрархіям усередині та між системами, ускладнюючи ланцюжок надання послуг, що може посилити «інакшість» між зацікавленими сторонами і, навіть, всередині організації);

- значну зміну вимог до знань і навичок як для керівників, так і для співробітників (підрив і постійне прагнення до інновацій дозволяють технологіям замінити багато традиційно низькокваліфікованих робочих місць роботами і автоматизацією роботизованих процесів, однак, у той же час, багато робочих місць вимагають спеціальних навичок. З урахуванням темпів змін кваліфіковані працівники повинні регулярно оновлювати свої навички або переучуватися);

- потребу в підвищенні персональної гнучкості у всіх аспектах життя (керівникам та всім іншим співробітникам організації, необхідно продовжувати адаптуватися до широкого спектру змін у особистому і професійному житті).

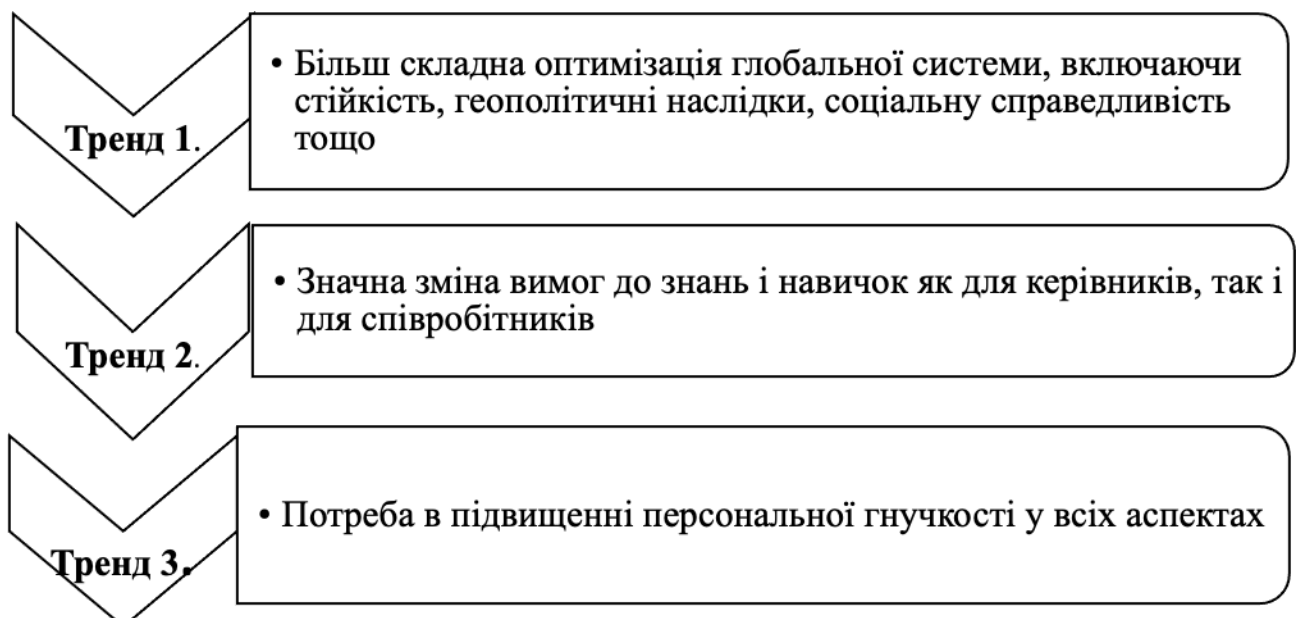


Рисунок 1.3. Тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках (на основі [16])

Таким чином, саме ті організації та їх співробітники, які володіють

«соціальною еластичністю» (мірою чутливості та швидкістю реакції на зміни в соціумі), вміють підлаштовуватися під обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, є ефективними і менш ресурсовитратними лідерами. Еластичність стала не просто трендом, а й вимогою 2020-2021 років для лідерів організацій та установ різних форм власності.

Зважаючи на вказане, можна виділити наступні якості лідера, що потрібні на сьогодні керівнику сфери публічного управління та тим, хто прагне досягти цих позицій, що відображено на рис. 1.4:

Також багаторазово розглядалися теорії лідерства, розвиток яких відбувається у багатовекторному просторі.

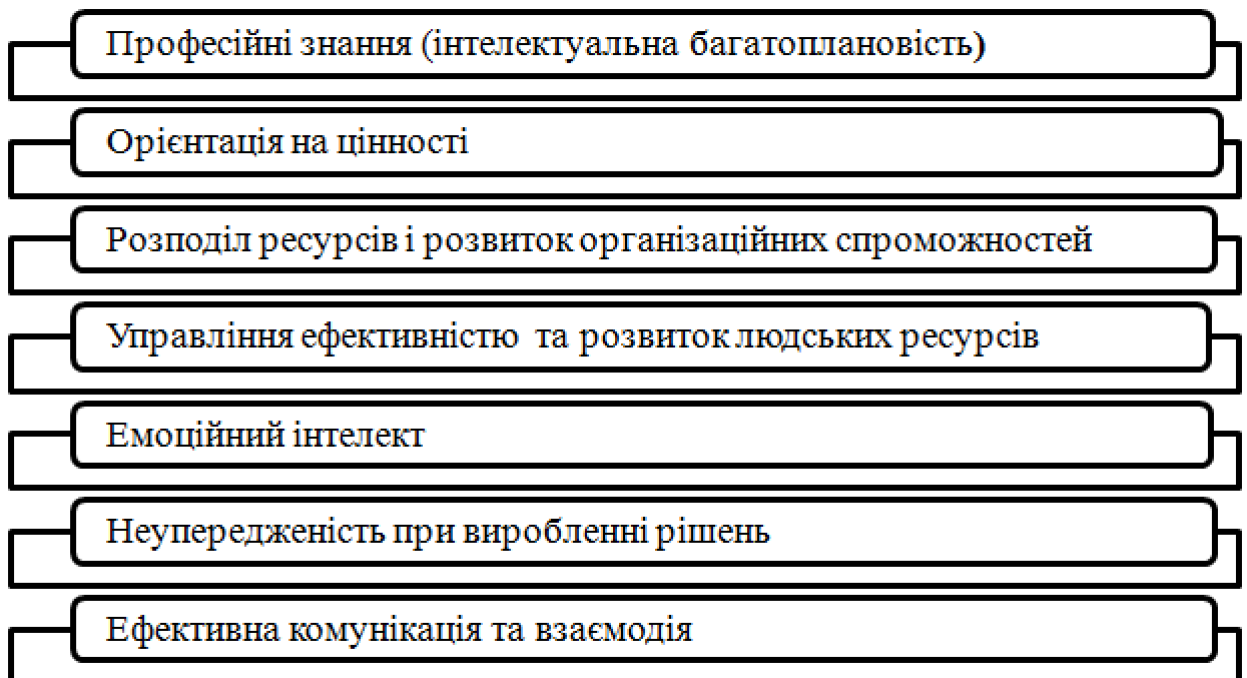


Рисунок 1.4. Якості лідера, притаманні керівнику сфери публічного управління С.Філонович, зокрема, запропонував класифікацію теорій лідерства за:

- напрямками (осі координат) – «позиція – процес», «ситуаційний підхід – універсальний підхід»;
- кластерами – «особистість», «група», «організація», «зовнішнє середовище».

Для того, щоб зрозуміти як співіснують та взаєморозміщуються основні теорії лідерства, створено так звану «карту» теорій лідерства



(рис.1.5): [17], в якій використовуються осі «нормативний підхід – ситуаційний підхід» та «позиція-процес» накладених на систему концентричних вкладених кіл – «особистість – група – організація/зовнішнє середовище».

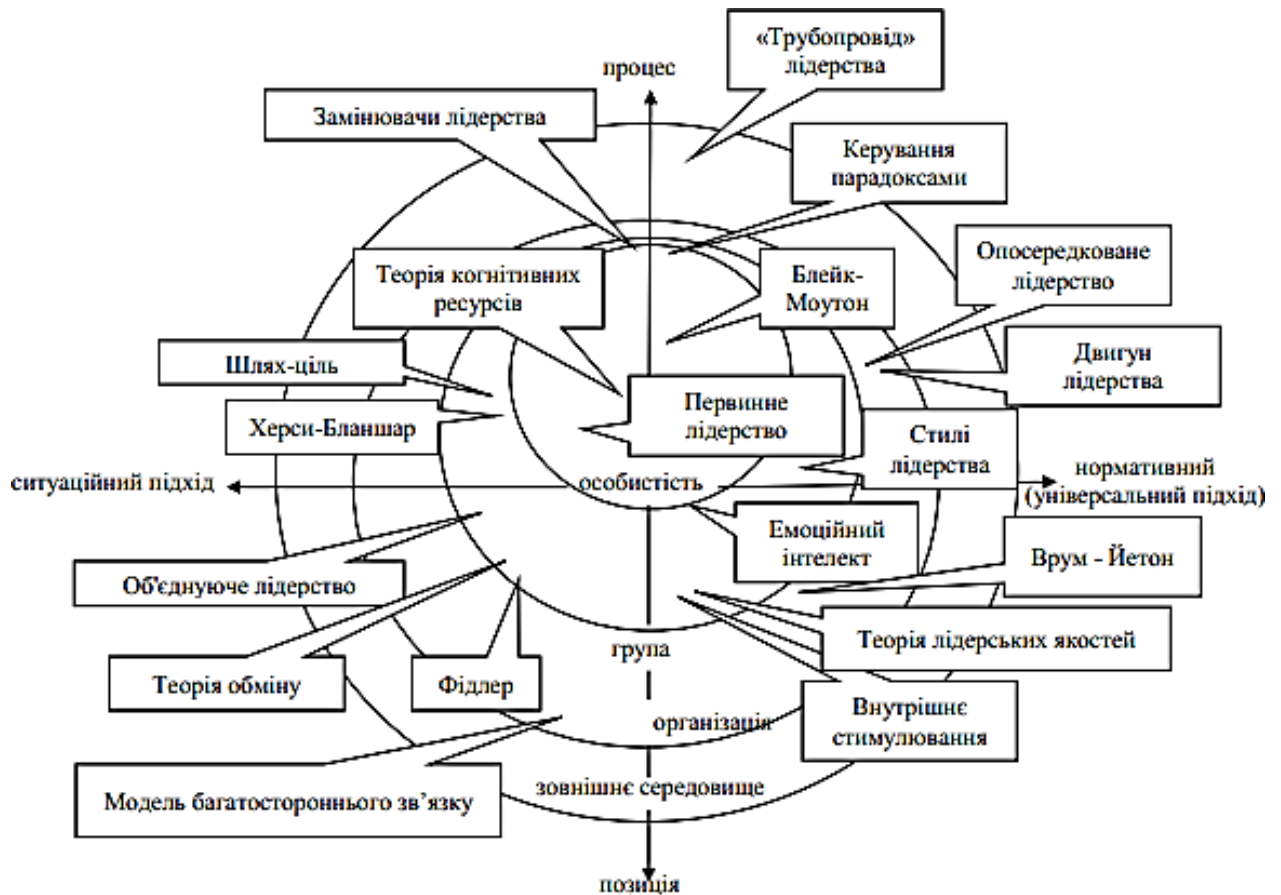


Рисунок 1.5. «Карта» теорій лідерства

Що стосується деяких із вказаних на рис.1.5 основних теорій лідерства, то, наприклад, теорія емоційного лідерства стверджує, що в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом.

Теорія якостей особистості намагалася з'ясувати, які якості допомагають людині стати лідером. Теорія обміну розглядає лідерство як функцію групи та процес організації міжособистісних стосунків у групі. Теорія об'єднувального лідерства наголошує, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також

бажаннями та цілями інших. Теорія двигуна лідерства досліджує питання довгострокового лідерства.

Аналіз вищенаведених теорій також дозволяє виділити ряд найбільш важливих сутнісних характеристик. Вважаємо, що їх врахування необхідне при розробці концепції лідерства в публічному управлінні.

1 . Лідер - той, хто має послідовників.

2. Лідерство - результат взаємодії. Виходячи з зазначеного, важливе завдання лідерів полягає в побудові міцних робочих відносин з іншими людьми.

3. Лідерство засноване на авторитеті. Володіння авторитетом дає лідеру право на прийняття рішень в умовах спільної діяльності. У цьому значенні поняття «авторитет» прямо пов'язане з лідерством, але не обов'язково з формальним керівництвом. Авторитетом може володіти індивід, що не наділений посадовими повноваженнями, але володіє високим ступенем референтності для оточуючих.

4. Лідерство формується в процесі дискретних подій - актів лідерства. Зазвичай лідерство розглядається як тривалий процес, в ході якого лідери керують, послідовники йдуть за ними, а весь процес продовжується до тих пір, поки лідер живий чи воліє здійснювати керівництво.

5. Лідерство засноване на неформальному впливі. Лідер впливає на послідовників, але його ресурс впливу має виражений неформальний компонент. Він не може бути заснований на підлеглості, необхідності дотримання підлеглими статутів та посадових інструкцій. Не можна змусити інших слідувати за лідером. Це можливо у разі керівництва, але не лідерства. На відміну від керівництва, лідер не наказує, а пропонує.

6. Лідерство - продукт сприйняття і свідомості. Для успішності становлення в якості лідера в конкретній соціальній групі, необхідно вивчати якості, які члени цієї групи сприймають як лідерські, і фактори, що розглядаються ними, коли вони приписують певні результати лідерства.

Виділені загальні характеристики лідерства не є всеосяжними і лише

пояснюють його соціально-психологічну сутність. Однак, вони мають важливе значення в контексті розгляду проблеми впровадження в публічному управлінні цього феномена та розвитку лідерських якостей у сучасних високопосадовців.

В органах місцевого самоврядування та державних установах співвідношення лідерства та формального керівництва є питанням надзвичайно суперечливим та цікавим, адже в публічній службі дії керівника суворо регламентовані службовою ієрархічною драбиною та законодавством. Відповідно, і лідерство такого керівника мало б бути обмежене цими рамками.

Але в сучасному світі, де лише вміння бути проактивними та гнучкими дозволяє залишатися на арені активних дій, та в якому все дуже швидко змінюється, успішне співвідношення лідерства та формального керівництва є необхідною умовою результативних зрушень в сторону створення в управлінні регіоном або державою інноваційних високоефективних процесів, гнучких структур на робочому місці. У мотивації людей щодо участі в таких інноваційних процесах дуже важливу роль відіграють лідерські якості керівника. Злагодженість та ефективність управлінської роботи органів державного управління визначаються значною мірою саме особою, яка очолює ці органи, відсутністю чи наявністю у неї досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей [18]

Феномен лідерства в публічному управлінні полягає в тому, що роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом державного органу вона не передбачається. Керівник в органах місцевого самоврядування та державних установах нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі. [21]

Беручи до уваги основні напрями реалізації реформи публічного управління, а також ураховуючи курс розвитку української держави в умовах трансформаційних змін і несподіваних викликів сьогодення, лідерство стає стратегічною, обов'язковою складовою успішності заявлених перетворень.

Як зазначалося вище, лідерство було багатомірним і складним завданням в усіх історичних епохах, але сьогоднішні керівники стикаються з додатковими проблемами. Хоча середовище з розподілом влади, створене у другій половині двадцятого століття, розширило аспекти демократії, це також робить лідерство більш важким.

Громадськість сьогодні має можливість спостерігати лідерів – особливо у державному управлінні – завдяки ЗМІ, Інтернету, соціальним мережам та більш високому рівню обізнаності. В той же час, громадськість стає більш скептичною та менш терпимою до помилок і слабкостей лідерів. Крім того, очевидно, що з інтенсивним розвитком конкуренції в умовах нової глобальної економіки, навіть серед організацій державного управління, спектр навичок, необхідних для лідерів, значно виріс і змінився [22].

Зважаючи на це, посеред іншого, важливими складовими механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління на сьогодні визначено [23]: індивідуальні цілі, пріоритети; оцінка наявних якостей; стратегія індивідуального розвитку; профіль керівника-лідера, виконання яких неможливо забезпечити без визначення конкретного стилю лідерства, який буде використовуватися, з притаманними тільки йому важливими характеристиками.

Тому, звертаючи увагу на непередбачувані глобальні перетворення сьогодення, що носять світовий масштаб, важливо взяти до уваги основні якості, притаманні лідеру, а також використати характеристики та риси провідних на сьогодні стилів лідерства. Тим більш, що для того, щоб успішно долати періоди невизначеності та привести свою команду до успіху, потрібні гнучкі, проактивні та резильєнтні лідери, які здатні зберігати стійкість під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, впоратися зі складними подіями та відновлюватися після труднощів.

Є багато переваг у розумінні різних підходів до обрання стилів лідерства [22], таких як:

- гнучкість - розуміння різних підходів дає можливість обирати стиль

– або, навіть, конкретні характеристики кожного стилю, які найкраще підходять ролі керівника і особистості за певних обставин, враховуючи специфіку організації та її спрямованість;

- самосвідомість - проаналізувавши кожен стиль лідерства, є можливість виявити, що резонує з певними ідеями або чинить їм опір, а також розвинути самосвідомість сильних сторін і потенційних можливостей власного підходу до лідерства в кожному окремо взятому випадку;

- міцний фундамент – це знання, які є основою для будь-якого майбутньогорозвитку лідерства.

З метою визначення, який зі стилів краще резонує з нинішньою ситуацією за умов реформування сфери публічного управління, проаналізовано та охарактеризовано стилі лідерства, розглядаючи їх від найжорсткішого, структурованого стилю, до найбільш гнучкого.

Для того, щоб бути спроможними виконувати ці функції є необхідним відповідне навчання, яке сприятиме спроможності управляти людьми, формуванню власного лідерського стилю. [22]

Тим більш, що мета лідерства в сфері публічного управління буде все більше полягати у вирішенні завдань державної політики новаторськими способами за підтримки цифрових технологій. Це говорить про необхідність нових здібностей (тобто навичок, поведінки, поглядів, знань і т.д.) на вищому рівні органів місцевого самоврядування та державних установ.

Тобто, мається на увазі трансформація організаційних структур і перегляд процесів, здатних сприяти цим змінам. Обравши актуальний стиль або мікс стилів лідерства, працювати в партнерстві зі співробітниками, які готові до інновацій, змін, багатозадачності, незалежно від формальних організаційних кордонів.

Лідери керуватимуть все більш різноманітними організаціями зі співробітниками з різним досвідом, компетентностями тощо. Крім того, саме лідери будуть відігравати провідну роль у формуванні культури навчання, щоб у існуючих співробітників була можливість вчитися на ходу, зважаючи

на непередбачувані та швидкі зміни.

Лідери також будуть відігравати дедалі помітнішу роль в якості послів організацій, в авангарді та центрі війни за таланти, формулюючи ціннісну пропозицію роботодавця в державному секторі і залучаючи необхідний набір навичок до лав публічного управління. [20]

Зважаючи на все вищезгадане, розуміємо, що розвиток лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ потребує системного підходу. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може істотно змінити здатності лідера та сприяти розвитку лідерського потенціалу. Дослідження також надають можливість усвідомити, наскільки розвиток лідерського потенціалу залежить від місця, часу, специфіки організації. Сьогоднішні лідерські здібності, а також стиль лідерства, можуть відрізнятися від минулих, спираючись не тільки на ієрархічну владу, а й на співпрацю в мережах.

Приклади демонструють, що розвиток можливостей на сьогодні не може бути досягнуто за допомогою традиційних засобів - нові можливості вимагають корегування старих систем. У міру того, як змінюються умови, повинні змінюватися і системи, а з ними якості та стилі діяльності лідерів, які їх забезпечують.

### 1.3. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

Науковий інтерес до проблематики лідерства, зокрема, в органах місцевого самоврядування та державних установах пов'язаний як у зарубіжній, так і вітчизняній науці з формуванням компетентностей лідерства – сукупності навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, які проявляються в поведінці персоналу органів місцевого

самоврядування та державних установ та сприяють вирішенню поставлених завдань.

Формування лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, особливо що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні зокрема. Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування й діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни загалом і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що в цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей уже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування й реалізацію державної, у тому числі кадрової, політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [1].

Варто зауважити, що все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме:

- 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.

Такі вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози й ризики стають усе більш відчутними та впливовими на прийняття рішень,

використання ресурсів, формування й реалізацію політики.

Професійні знання лідера організації мають бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу. Він повинен уміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи співробітників, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості певної ділянки роботи. Крім того, сучасні керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: уміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, уміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо.

Теоретичним підґрунтям для розкриття суті лідерської компетентності є низка теорій: теорія рис, поведінкові теорії лідерства, ситуативні теорії лідерства, теорії функціонального лідерства, ціннісні теорії лідерства, теорії лідерства-служіння, теорії емоційного лідерства, теорії харизматичного лідерства, теорії трансакційного і трансформаційного лідерства, коучингове лідерство, що становлять теоретичні основи лідерства [2].

Що стосується їх геополітичного відображення, то кожна країна по своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію.

Наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо [3].

Що стосується країн НАТО, то 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 встановлено



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 [4].

Треба звернути увагу на те, що в державній системі США використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетенцій:

1. Базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні): лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення завдань, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів).

На базі цих компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності й лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств

США. Наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів до резервувищих управлінців [5].

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, син-тез, інновації); цінності й етику (добросесність і повага) [6].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загально-стратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій транспарентності в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [7].

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.

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 неві-значеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку».

Що стосується Сінгапуру, то в основі діяльності державної служби цієї країни 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 багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) у Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів. Ще з першого покоління лідерів основою ефективної держави тут слугувала саме меритократія (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому

мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції). До речі, указаний принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників.

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

У Нідерландах виділені кілька блоків компететностей державних службовців, серед яких лідерські – у першому: когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті); націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати й оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей); впливовість (навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар); опірність (енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання) тощо.

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).

До ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, добросесність, 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) [8].

Наприклад, що стосується Франції, то там існують основні п'ять компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, передусім вона зосереджена на лідерських, поведінкових і когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетенції, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних галузях, визначені під час дослідження в країнах ОЕСР (2017–2020) [9], причому лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67%).

Крім того, держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, 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 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.

Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства і 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням

Великобританії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [10].

Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності й етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами, такими як політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого й інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, а й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, 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. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння й делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння: які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий

підхід дає змогу створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де в них достатньо автономії для їх утілення.

Мережева співпраця. Розробка й утілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу та громадського сектору. Розробка політик і їх упровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає в умінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, і взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «униз» по організаційній структурі; «угору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їхніх організацій.

## Висновки до розділу 1

1. На підставі аналізу наукових досліджень обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу.

Визначено, що реформування сфери публічного управління в Україні потребує керівників-лідерів, які вміють налаштовуватися на швидкоплинні обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, а також володіють соціальною еластичністю, резильєнтністю та мають високий рівень професійної та лідерської компетентності.

2. Охарактеризовано моделі лідерських якостей керівників, що існують на сьогодні, та на їх основі уточнено якості лідера, притаманні керівнику сучасної сфери публічного управління. До них належать професійні знання, орієнтація на цінності, розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, емоційний інтелект, неупередженість при виробленні рішень, ефективна комунікація та взаємодія тощо.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА  
ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

## 2.1. Особливості підготовки лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ

На сучасному етапі реформуванні публічного управління професійне навчання лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності або індивідуальних програм професійного розвитку, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей. [49]

Таким чином, професійна компетентність передбачає перетворення здатності лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ застосовувати навички, уміння, знання у способи (типи) мислення, відповідні дії, типи поведінки, що дозволяють реалізовувати демократичні свободи та права громадян, професійно реалізовувати персоналом покладені на них обов'язки, сприяти розвитку громадянського суспільства. При цьому через те, що характеристики професійної компетентності взаємозв'язані та динамічні, професійна компетентність не може бути представлена стандартним набором певних характеристик особи.

Водночас, компетентність лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ повинна забезпечувати виконання основних обов'язків



персоналу, що визначаються в Україні, окрім Закону України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» й іншими нормативно-правовими актами (Конституцією України, Законом України «Про запобігання корупції» тощо).

Тобто, запровадження розвитку людських ресурсів, що базується на компетентності, потребує спеціальних знань у цій сфері та системної роботи з розроблення, запровадження і, за необхідності, оновлення відповідних політик від лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ, задіяних в публічному управлінні.

Загалом, інтегрований характер процесу набуття компетентностей лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ включає наступні групи: компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності особистості, що закладені вихованням та природою; компетентності, які формуються у процесі набуття життєвого досвіду, професійної діяльності.

Складові лідерського потенціалу керівника сфери державного управління відображено на рис.2.1: [39]



Рисунок 2.1. Складові лідерського потенціалу керівника органів місцевого самоврядування та державних установ

- установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);
- особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);
- здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);
- професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері публічного управління).

Незважаючи на існуюче різноманіття визначень компетентності, загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетентність - динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу діяльність. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці. [53]

Тобто, в рамках компетентнісного підходу в публічному управлінні використовуються компетенції працівників, враховуються індивідуальні здібності, як спосіб досягнення поставлених цілей не залежно від належності лідера органів місцевого самоврядування та державних установ до певної країни.

Будь-яка компетенція в загальному вигляді формується на трьох рівнях:

- особистісний – віддзеркалює ціннісні та мотиви установки особистості, що проявляються в процесі реалізації компетенції, розкривається у відношенні до здійснюваної діяльності;
- когнітивний – пов'язаний із способами отримання знань. Він

визначає для лідера органів місцевого самоврядування та державних установ рівень знань, творчих здібностей, інтелектуального розвитку, ступінь сформованості практичної та науково-теоретичної готовності до професійної діяльності;

- діяльнісний – визначає можливість професійно діяти у нових ситуаціях, процес становлення навичок та умінь на основі способів реалізації цих умінь та отриманих знань, впливає на динаміку розвитку компетенцій [39].

Використання компетентнісного підходу в публічному управлінні потребує визначення його особливостей, серед яких відзначаються:

1) для компетентнісного підходу характерна наявність особистості (лідера органів місцевого самоврядування та державних установ), яка визначається ставленням до своєї професії, наявністю професійних цінностей, тобто – компетентністю, внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності;

2) продуктивне, належне, найкраще або ефективне виконання посадових обов'язків стає можливим завдяки наявності компетентності в лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ, як внутрішньої характеристики;

3) спектр окремих компетенцій формує зміст компетентності лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ, під якими розуміють здатність виконувати конкретні професійні дії, завдання, функції відповідно до вимог регламентів та посадових інструкцій.

Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, і, в першу чергу, вона зосереджена на лідерських, поведінкових та когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетенції, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних областях, були визначені під час дослідження у країнах ОЕСР (2017-2020). [43] Причому, лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67 %).

Крім того, держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних лідерів органів місцевого самоврядування та державних установ, 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 у державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їх здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності та під час криз, з якими зараз стикаються всі держави світу.

Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства у 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням Великобританії, виявило 4 основні лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [55], що відображені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4. Лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору ОЕСР (на основі [55])

Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є: неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами - політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, 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. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння і делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння - які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дозволяє створити організацію, де працівників мотивує спільне

досягнення цілей, де у них достатньо автономії для їх втілення.

Мережева співпраця. Розробка та втілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Розробка політик та їх впровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає у вмінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, та взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: - «вниз» по організаційній структурі; «вгору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їх організацій.

Що стосується України, то в нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма була спрямована на розвиток компетенцій лідерства: управління людськими ресурсами, ефективної комунікації, орієнтації на результат, аналітичного мислення. В усіх регіонах України наявні приклади впроваджених відповідних заходів та програм стосовно розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та на державній службі: Чернігівська область – навчальні семінари з лідерства за програмою залучення та підготовки молоді до служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Закарпатська – Школа молодих лідерів та ін.[8]

Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, й інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі.

Проте, на законодавчому рівні на сьогодні чітко визначено як окремий

термін тільки поняття «професійна компетентність» - спроможність учасника професійного навчання виявляти відповідні ділові та моральні якості, застосовувати спеціальні навички, уміння, знання для належного виконання встановлених обов'язків, завдань, особистісного та професійного розвитку, навчання в межах визначених повноважень за посадою [56]

Протягом 2020-2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, серед яких: постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року №1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»; від 16 грудня 2020 року №1265 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»; розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 року № 1314-р «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України»; від 13 травня 2020 року №536 «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 28 грудня 2020 року № 1646-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік», наказ НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» та інші.

Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 визначено спеціальні

вимоги до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «Б». Вказаним документом передбачено наявність наступних компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних.

Отже, лідерство визначено не тільки складовою профілю компетентностей посад категорії «А» та «Б», а й стратегічною, яка посідає перші позиції.

Однак, треба зауважити, що перелічені в вищезазначеному документі пункти-вимоги та їх компоненти, за великим рахунком, всі є складовими, що відносяться до поняття «лідерство» та властивостями, притаманними саме лідерській компетентності. Тому, слушним вбачається розробка та затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності для керівників сфери публічного управління, які розроблятимуться відповідно до пріоритетних напрямів реформи публічного управління та кращих світових практик.

Крім того, є нагальна потреба у розробці відповідних програм навчання та підвищення кваліфікації, які повинні бути не двох- або чотирьохгодинною лекцією чи тренінгом, а програмою, що складається з кількох модулів і включає в себе як теоретичну, так і практичну складові, а також вивчення та відпрацювання всіх відповідних елементів лідерської компетентності (тайм-менеджмент, практична конфліктологія, прийняття управлінських рішень, стресостійкість, розвиток емоційного інтелекту, комунікація та взаємодія тощо).

Зважаючи на те, що кожен лідер у процесі своєї управлінської діяльності виконує обов'язки у тільки йому властивому стилі, використовуючи при цьому свій особистий та професійний потенціал, саме цей процес спонукає команду до реалізації місії організації, ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на обрану структуру завдань, надає можливість отримати певний визначений стратегіями результат. І



тому напрями з формування лідерів у публічному управлінні свої особливості, обумовлені завданнями управлінця забезпечувати ефективну діяльність, створюючи в організації особливу атмосферу, сприяти розвитку партнерських взаємин і поведінки тощо. Зважаючи на це, посеред іншого, важливими складовими механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління, що зображений на рис.2.5, на сьогодні визначено: індивідуальні цілі, пріоритети; оцінка наявних якостей; стратегія індивідуального розвитку; профіль керівника-лідера, індивідуальні програми розвитку та ін.

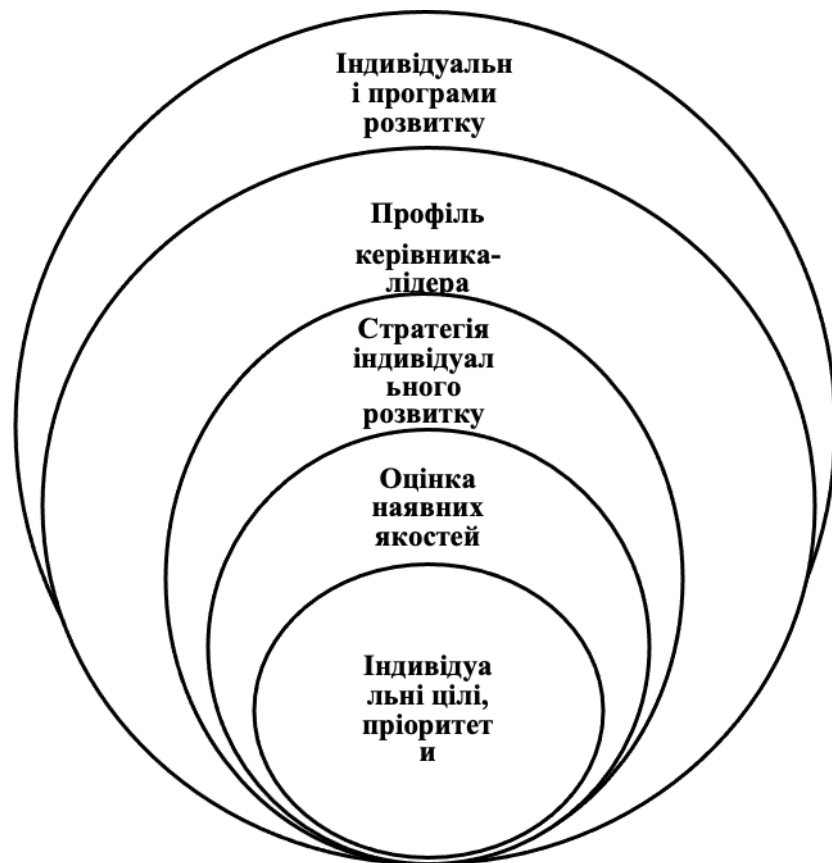


Рисунок 2.5. Складові механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління

Зважаючи на вищезазначені елементи, потрібно розвивати здатність до самоаналізу й усвідомлення своїх преференцій, осмислювати власне світосприйняття і способи взаємодії з оточуючими, формувати команди, наснажуючи людей чітким баченням майбутнього. Лідерство – це власний

вибір, який передбачає величезну роботу над собою. І сучасна система публічного управління все більше потребує керівників-лідерів, здатних не лише ефективно реалізовувати свою роботу, але й трансформувати загрози у можливості, ставати справжніми очільниками й неформальними лідерами своїх колективів і громад в непростий період реформування державної служби і місцевого самоврядування в Україні. [57]

Тим більш, що реформування державної служби та місцевого самоврядування в нашій країні на порядок денний ставить завдання щодо оновлення інструментарію діяльності в державному управлінні та здійснення професійної підготовки з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації.

На місцевому рівні такі ключові фактори успіху сучасного управління є особливістю нової моделі ефективного управління: [29]

- провідна роль керівника-лідера, наявність на всіх управлінських рівнях організації лідерів-менеджерів, які підтримують та формують моделі організаційної поведінки та цінності, які необхідні для забезпечення в мінливому середовищі довгострокового розвитку організації, забезпечують для досягнення бачення та місії організації інтеграцію зусиль;

- наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням вимог та потреб розвинутого стратегічного мислення ключових менеджерів та керівників («стратегія і політики»), різноманітних стейкхолдерів;

- якісне управління персоналом на організаційному, груповому (командному), індивідуальному рівнях, яке забезпечує задоволеність працею та мотивує до досягнення спільних цілей;

- розвинута організаційна культура на основі корпоративних цінностей («персонал»);

- на основі розвиненої організаційної культури партнерський стиль взаємовідносин (зовнішніх та внутрішніх), командна робота, належне управління ресурсами для реалізації стратегій та політик, підтримки управлінських та виробничих процесів («партнерство і ресурси»), матрична взаємодія та раціональна структура;

- високий рівень організації управлінських та виробничих процесів. Зважаючи на те, що є одним із найдефіцитніших управлінських ресурсів, що відчувається в умовах змін в Україні повною мірою на всіх рівнях управління, є на сьогодні лідерство, впливає нагальна потреба в цілеспрямованому навчанні керівних кадрів, зокрема вищих, у зміні розвитку стратегічного мислення, їх ментальності, лідерських навичок.

Отже, враховуючи, що нові моделі урядування передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів-учасників процесів управління, а з іншого – що кожен із них повинен чітко уявляти обов'язки та власну роль та брати на себе нові інструменти управління, конкретну відповідальність, повинні мати добре розвинений координаційно-цільовий початок, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності.

## 2.2. Сучасні підходи до розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

Впорядкований розвиток суспільних відносин передбачає наявність регулюючого впливу на основі багаторівневої системи публічного управління. Ефективна система публічного управління є ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону [1], але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок керівників в органах публічної влади різних рівнів. Позитивні зміни, яких потребують різні напрями публічного управління, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець.

За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу.

У процесі реалізації завдань, встановлених у системі публічного управління, досягнення цільових орієнтирів передбачає наявність не лише виконавців із необхідними компетенціями, а й ефективних лідерів-управлінців. Багато актуальних досліджень продемонстрували, що лідерство може підвищити як індивідуальні, так і організаційні показники діяльності органів публічної влади [2].

С. Оспіна зазначає, що дослідження управління в державному секторі продовжує надавати багато можливостей іншим секторам, оскільки державні управлінці зіштовхуються з одними з найактуальніших викликів суспільства та значними проблемами, які не мають простих відповідей [3]. Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслює, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ [4].

Виділено чотири ролі лідерства, особливо актуальні в органах місцевого самоврядування та державних установах. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі. Лідер може переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації, а чотири підходи є складниками більшої конструкції «державного лідерства». Дж. Шварцом [6] продемонстровано, що лідерство збільшує мотивацію співробітників на державній службі, підкреслюючи для персоналу важливість

служіння суспільству загалом. Виявлено, що лідерство в управлінні найтісніше пов'язане як із мотивацією персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, так і з роботою, яка передбачає, що керівники повинні заохочувати своїх співробітників підвищувати ефективність [7]. Серед вчених у сфері дослідження публічного управління існують дві протилежні думки щодо ролі лідерства у публічному секторі. Прихильники ринкових підходів до надання публічних послуг вважають, що це призводить до підвищення рівня ефективності та підзвітності.

Нова теорія державного лідерства, підтримувана зазначеними ключовими принципами, визнає дедалі складніші структури та взаємозв'язки всередині організацій і між ними, підвищений рівень складності та додаткові обмеження демократичної системи з неоднозначними цілями, з якими державні лідери повинні боротися. Об'єднання цих напрямів у єдину теорію лідерства забезпечує міцну основу, на якій можливе навчання публічних управлінців, що дозволить реалізувати лідерство й очікувати його результатів [8]. Лідерство в публічному секторі було пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети та напрямів, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання та власне вдосконалення. Таким чином, державні службовці були залучені в більш традиційні навчальні заходи, такі як курси, семінари, коучинг і консультування, рольові ігри та симуляції. Водночас вплив різних стилів керівництва більшою мірою залежить від контекстуальних факторів, таких як культурне та соціальне середовище, у якому працює установа державного сектору [9].

Лідерство є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановлених цілей. Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані елементи:

- розвиток лідером власних інформаційних і комунікативних каналів всередині та поза публічним органом при максимальному використанні потенціалу вже сформованих формальних комунікативних систем;
- генерація впевненості у здатності публічного органу здійснити бажані зміни з відповідними представниками керівництва на основі розвитку комунікації й організаційної культури;
- розвиток здатності сприйняття публічного органу в перспективі для знаходження оптимальних шляхів реалізації цілей проведення змін;
- створення умов для індивідуального розвитку управлінців, яке може бути гарантією особистісної відповідальності за сприйняття змін середовища та поява нових можливостей для підвищення ефективності проведення організаційних змін; формування спільного бачення сфер діяльності та рівня професіоналізму ключових фахівців, котрі у сукупності визначають успіх проведення змін.

Управлінське лідерство забезпечує підтримку та розвиток компетентності фахівців за допомогою спеціальних програм удосконалення організаційної культури; досягнення згоди з партнерами та іншими зацікавленими організаціями щодо майбутньої програми проведення організаційних змін; узгодження аспектів, які безпосередньо зачіпають інтереси цих організацій; формування команд та організація навчання командних методів діяльності для представників усіх рівнів управління [10].

Завданням відповідних інституцій сфери публічного управління повинна стати підготовка керівників-лідерів, що матимуть можливість реалізовувати інноваційні ідеї. У зазначеному розумінні є необхідність створення керівників нового типу, які віддані своїй справі та країні, ініціативних, лідерів, що можуть вести за собою колектив однодумців [11].

Поняття лідерства розширилося у зв'язку з появою сучасних викликів у публічному управлінні, зумовлених національними особливостями та чинниками зовнішнього середовища. За останні десятиліття темпи розвитку у світі стали швидшими завдяки мінливим

умовам зовнішнього середовища. Тому майбутній лідер повинен відповідати цим викликам і володіти новими компетенціями та навичками.

Лідерство у прикладному відношенні є складним поняттям, що включає якості, якими повинен володіти лідер (навички оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції) [12]. Водночас лідерство у сучасному світі має відповідати сучасним викликам, які пов'язані з різними зовнішніми факторами, новими трендами та напрямками. Серед таких викликів можна насамперед виділити державні реформи багатьох державах світу [13]. З метою прогресу лідери публічного сектору мають співпрацювати, іноді ігноруючи традиційні межі, що називають зміною підходу із «прямого» організаційного керівництва на «мережеве» лідерство.

Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами – лідерами інших галузей і впливати на людей, які знаходяться за межами їх ієрархії. Для цього потрібні нові навички, відмінні від застарілого лінійного підходу. Мережевий підхід є найбільш ефективним, коли відповідальність між публічним і приватним секторами переплітаються. Це можна назвати спільним лідерством у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін [14]. У багатьох випадках вважається, що керівництво – це соціальний феномен, регламентований формальними (службовими) відносинами людей, із метою вирішення організаційних задач. На противагу йому лідерство розглядається як психологічний феномен, який покликаний регулювати неформальні відносини між людьми. Іншими словами, в основі керівництва лежать повноваження, дані владою, а в основі лідерства – міжособистісні контакти, але керівник може бути одночасно лідером, котрий об'єднує у собі феномени формального та неформального та може ефективно управляти своїми підлеглими [13].

Незважаючи на різноманітність стратегій і підходів, прийнятих у різних країнах, можна виділити загальні тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні [13]

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнятися від тих, які мають сьогоднішні лідери з урахуванням їх відповідальності, функцій і ролі. Важливим є визначення форми публічного сектору в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища
Виявлення та відбір потенційних лідерів	Виявлення та відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у публічному секторі. Якщо держава приділяє більше уваги першому методу, то слід також розглянути питання набору кращих кандидатів для конкуренції з іншими секторами
Заохочення наставництва та навчання	Для підготовки потенційних лідерів в одних країнах створюють спеціалізований інститут розвитку лідерства. Інші країни передбачають основний підхід до лідерства у чинних навчальних програмах і створюють нові навчальні курси для керівників
Постійний розвиток лідерства	Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми з погляду необхідного для розвитку майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення зв'язку між стимулюванням і виконавською дисципліною

Для сучасних держав актуальною потребою є формування демократичного лідера у системі публічного управління, здатного успішно вирішувати нагальні проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому. Необхідність значного удосконалення якісних характеристик управлінської та політичної діяльності лідерів, вибір найефективніших інструментів формування сучасних лідерів в органах публічної влади нині є особливо значущим. Саме від зазначених суб'єктів залежить забезпечення ефективності, легітимності, авторитету, соціальної сили влади та дієвості загальнодержавних управлінських рішень. Формування лідерства в органах публічної влади засноване на певних принципах складно організованих систем, а лідер виникає та реалізує власні можливості лише у суспільному середовищі. Світовий досвід свідчить про те, що переважна кількість інструментів формування сучасних лідерів функціонує у загальнодержавному та регіональному рівнях. Політичне середовище цілеспрямовано готує політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору, що у підсумку дає позитивні результати [15]. Одним із заходів, які



сприятимуть створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних закладів освіти, орієнтованих на відбір талановитої молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Характерною рисою навчального процесу в таких закладах є своєрідна ідеологія, відповідно до якої здобувачі повинні усвідомити себе національною елітою, покликаною розвивати демократичну державу [16]. Також до загальнодержавних інструментів формування політичного лідерства належить забезпечення функціонування загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб з урахуванням сучасного внутрішньополітичного становища у країні, передового національного та світового досвіду [17]. На думку фахівців, головним завданням у процесі формування кадрового резерву є не тільки відбір гідних кандидатів, а й їх подальша належна професійна підготовка, яка може проходити у вигляді: індивідуальної підготовки під наглядом керівника вищого рівня; стажування на запланованій посаді у вищих ланках органів публічної влади; проходження професійних курсів залежно від запланованої посади [18].

Ефективні інструменти формування політичного лідера в органах публічної влади передбачають постійне вдосконалення системи публічного управління на основі підвищення організації системи; формування груп компетенцій для керівників, що передбачають дотримання цінностей та етики; зв'язок посадового рівня, профілю компетенції посади з елементами системи органів місцевого самоврядування та державних установ; проведення навчально-практичних заходів; систему підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ різних рівнів; наявність дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності [15].

Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей, оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. Діяльність керівника зосереджується на виконанні завдання підлеглими, діяльність лідера корегує відносини у групі. Керівнику-лідеру

необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, уміння прогнозування, бажання досягати успіху, комунікативні навички тощо) та керівника (формальний авторитет, здібності до аналізу, професійні знання, бажання навчатися). Владні позиції керівника мають посилюватися за рахунок отримання визнання своїх підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей [19].

Сучасне лідерство у публічному управлінні є демократичним лідерством, яке включає демократичну поведінку лідерів і сприяє демократизації суспільства загалом [20]. Лідерство слугує фактором стабільності, поєднання інтересів різних груп населення. Лідери ініціюють перетворення та стають важливими суб'єктами успішної реалізації адміністративної реформи, формуючи стратегію, визначаючи способи її реалізації.

Дослідження питань лідерства у системі публічного управління мають враховувати теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні, історичні та інші фактори. Методологічно підходи до формування знань, умінь і навичок у майбутніх лідерів у публічному управлінні мають спиратися на демократичні принципи та навчальні методики, які формуватимуть громадянські й управлінські компетенції: здатність до вирішення комплексних проблем у професійній та інноваційній галузі з можливістю створення нових знань чи практики; здатність до визначення та вирішення соціально значущих системних проблем у ключових сферах діяльності, які вимагають створення нових знань і прогресивних технологій [15].

Різні аспекти, пов'язані з лідерством у публічному управлінні, можна розвивати на основі необхідного інституційного середовища, що формує чіткі правові основи функціонування персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ; забезпечує розвиток громадянського суспільства та дієвих комунікацій влади та громадян; посилює захист основних прав та інтересів людини на основі справедливої судової влади;

забезпечує високий рівень антикорупційної діяльності; реалізує заходи щодо підвищення престижності органів місцевого самоврядування та державних установ та впроваджує систему матеріального стимулювання службовців; організовує моделі освітньої та наукової діяльності, пов'язаної з набуттям знань і компетенцій фахівців публічного управління та досліджень проблематики розвитку лідерства у публічному управлінні.

### 2.3. Компетентнісно-орієнтована модель управління персоналом як розвиток лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування

Прояви лідерства персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командоутворення, 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. 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.

Реалізація управлінських функцій керівника в органах публічної влади пов'язана зі специфікою професійної діяльності, тобто необхідністю мати здатність вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників аби вони прагнули робити те, що є необхідним, а також з особливостями побудови даних структур: адміністративно-командна система управління з жорсткими формами підпорядкування, з раціоналізацією

діяльності і дотриманням субординації, виконання співробітниками наказів, особливі умови праці і підвищена відповідальність за результати роботи.

Доцільно визначити, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни серед основних пріоритетів кадрової політики в органах публічної влади в аспекті розвитку управлінських навичок персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ визначено професіоналізацію публічної влади на основі створення загальноосвітнього комплексу, центром якого є загальнодержавна система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів усіх рівнів, зокрема за щорічною Програмою розвитку лідерства на державній службі. Основні вимоги до особистості лідера в органах місцевого самоврядування та державних установах пропонується узагальнити у три групи, а саме адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські та морально-етичні (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Основні вимоги до особистості лідера в органах місцевого самоврядування та державних установах

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, законслухняність, стриманість, коректність толерантність до всіх працівників.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що для розвитку 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 [3]. Але оцінити наявність якостей лідера у певної особи досить складно, та ця оцінка скоріш

за все буде суб'єктивною, тому виникає необхідність постійного пошуку нових підходів визначення здібностей та розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Так, 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.

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 персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ та передбачає підвищення його соціального статусу, тому своєчасність цих перетворень є впливовим стимулом розвитку лідерства та мотивації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ до пошуку шляхів підвищення ефективності власної діяльності.

Уповноважені 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 в

органах місцевого самоврядування та державних установах та досконалого розуміння особливостей діяльності персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Рішенням має стати формування компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом як мотиваційного механізму для персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ щодо прагнення кар'єрного росту, зацікавленості у професійному розвитку з метою надання кваліфікованих послуг органів публічної влади.

Тому одним з пріоритетних напрямів державної кадрової політики в Україні є адоптація профілів професійної компетентності посад органів місцевого самоврядування та державних установ до нагальних потреб суспільства [7], де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, тобто певний стандарт як умова прийняття на роботу та подальшого кар'єрного росту в органах місцевого самоврядування та державних установах; як напрямок підвищення кваліфікації, навчання та професійного розвитку; як принцип ефективної діяльності та практичний досвід, який повинні реалізовувати керівники на різних рівнях державного управління.

Серед основних результатів дослідження пропонується визначити наступні:

- доведено, що феномен лідерства є важливим напрямком кадрової політики органів місцевого самоврядування та державних установ як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування;

- узагальнено особисті якості персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ як лідера, які запропоновано узагальнити в три групи: адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські, морально-етичні;

- проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб призначених адміністративно, обраних на виборні посади, а

також серед представників неформального лідерства;

- контексті адаптації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ до європейських стандартів, визначено основні групи компетенцій лідерства для керівників органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні, а саме: умови ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення;

- визначено, що програми підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ на базі профільних вищих навчальних закладів мають бути адоптовані до потреб у розвитку лідерства серед посадових осіб відповідно вимогам визначеним у профілях компетенцій лідерства персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Отже, удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ в контексті розвитку лідерських якостей службовців, є важливим інструментом реформування механізмів державного управління в контексті створення системи високопрофесійного, наукового, аналітичного й практичного супроводу управлінських рішень та інноваційних технологій роботи з керівними кадрами.

Таким чином, одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності органів публічної влади має стати урахування фактору лідерства серед службовців при адоптації профілів професійної компетенцій посад державної служби та місцевого самоврядування до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання вищих керівних кадрів у сфері публічної влади, формування в країні гідної ланки політичної еліти органів місцевого самоврядування та державних установ.

## Висновки до розділу 2

Отже, аналіз сучасних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади доводить, що побудова ефективної системи публічного управління додає конкурентних переваг країні, створюючи демократичні принципи управлінської діяльності на основі верховенства права. У зазначеній системі публічного управління ключовим аспектом стає розвиток лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, який підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади.

Визначено, що лідерство має формуватися на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності праці підлеглих. Запропоновані підходи передбачають процедури визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, постійний розвиток лідерства. Формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, створення необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток лідерства; підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.). .



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

#### 3.1. Напрями реалізації теорії лідерства в органах місцевого самоврядування та державних установах

Політичний та економічний стан в Україні зумовлює покладання важливих завдань та виконання функцій держави на державну службу та місцеве самоврядування. Тому вкрай гостро постають питання із формуванням потужного потенціалу управлінців, які були б здатні сумлінно та професійно виконувати ці функції та обов'язки, що у глобальному вимірі відповідають місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Професіоналізація службовців місцевого самоврядування є не тільки опорою для стабільності розвитку місцевого самоврядування, а й покликана сприяти завершенню розпочатої децентралізації та посиленню місцевого самоврядування, його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні.

Одним із напрямів, які можуть значно впливати на хід реформування та виконання функцій держави в цілому, є формування професійного складу службовців органів місцевого самоврядування та державних установ. Тому йдеться про всеосяжну професіоналізацію в системі місцевого самоврядування та посилення вже вироблених та апробованих підходів в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування, оскільки найбільше керівників та лідерів існують на рівні місцевого самоврядування як первинної ланки, що безпосередньо наближена до територіальної громади і обирається безпосередньо громадянами, а потім співпрацює та несе

відповідальність за політику на місцевому рівні Тому питання лідерства в місцевому самоврядуванні мають важливе значення та викликають неабиякий інтерес при подальшому розвитку системи місцевого самоврядування та чергового етапу децентралізації.

Сучасний стан розвитку країни, проблеми економічного, соціального, гуманітарного розвитку доводять, що популярне колись ідеологічне гасло, що на чолі держави може стояти будь-яка людина, на кшталт «державою може управляти і кухарка» себе не виправдовує. Пропри те, що ця ідея все ще живе в свідомості населення нашої країни, практика управління, наявність проблем в соціально-економічному розвитку країни, незавершеність реформ та їх фрагментарність, а також зарубіжний досвід організації публічного управління та місцевого самоврядування засвідчили, що виконувати такі важливі функції з управління державою та державотворення має тільки професійна команда. Лише високопрофесійні службовці здатні вирішувати складні проблеми, діяти на демократичних засадах, співпрацювати з громадськістю та формувати політику на місцевому рівні, реалізовувати національні програми та стратегії, надавати якісні управлінські послуги.

Крім того, є й зобов'язання України щодо реформування державної служби та місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції, де питання професіоналізації службовців апаратів органів публічної влади винесені на перше місце. В даному аспекті складається уявлення, що саме ЄС найбільше заціплений у професійному зростанні представників органів публічної влади України, що підтверджується фінансуванням освітніх програми з підвищення професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування та державних службовців, наданням технічної та методичної допомоги з метою формування й в нашій країні сучасного управлінського менеджменту.

Тому питання розбудови ефективної служби в органах публічної влади пов'язано з формуванням та удосконаленням підходів до підвищення

професіоналізації посадових осіб цих органів, з орієнтацією на принципи компетентності та професіоналізму. Велика увага приділяється особі державного службовця або службовця органу місцевого самоврядування, рівню його знань, умінь та навичок, компетенцій. Тому подальші напрями удосконалення політики з управління персоналом мають бути особисто-орієнтованими, ґрунтуватися на моделі індивідуального підходу до особистості та теорії лідерства.

Лідерство можна розглядати як «здатність особи завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку інших осіб із метою зосередження зусиль на досягненні поставленої мети» [21, с. 464]. На основі цього визначення можна сказати, що базисом для лідерства є особливий тип управлінських відносин. Як засвідчив досвід, лідерство пов'язують з особистістю лідера та його командою, їхньою здатністю вирішувати складні питання публічного управління.

В умовах реформування публічного управління формується специфічний стиль публічного лідерства, що ґрунтується на історичних передумовах та національних політичних традиціях, уявленнях та очікуваннях населення, а також на міжнародних зобов'язаннях нашої країни – прагнення демократичних перетворень, адаптація європейських стандартів, підвищення якості життя та управління. Тому ці особливості як сприяють проведенню реформування, так і його уповільнюють в певних сегментах, але неодмінно пов'язані з лідерством в публічному управлінні. В українських реаліях, окрім професійних і управлінських якостей, які мають бути притаманні лідеру, велике значення має сама особистість, її характер та харизматичність. Найчастіше саме лідер стає головною людиною в публічному управлінні, особливо це стосується рівня місцевого самоврядування, де лідер найбільше наближений до своєї громади. В таких умовах, як свідчить зарубіжний досвід, важливими є нові принципи управління і відбувається зміщення акцентів з «виконуй, як я говорю» на «здійснюй, як я» [28]. Тому окрім професійних навичок для формування

лідерських рис мають значення особисті якості, знання психології людей, діяльність в сфері неформальних відносин, наявність соціального та емоціонального інтелектів.

Реалізація на практиці принципів управління, що засновані на демократичних засадах, потребують постійної та всебічної модернізації системи управління персоналом. На сучасному етапі стає цілком очевидним, що всім державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування необхідно мати навички та певні компетенції для належного та ефективного виконання своїх державно-розпорядчих функцій та службових обов'язків. Слід констатувати, що запровадження принципів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування не стали ще настільки повсюдними та глибокими, оскільки не вироблено єдиного концептуального бачення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та не конкретизовано певних конкретних шляхів такої професіоналізації. Такий процес достатньо тривалий час був лише задекларованим, але попри відсутність нормативно-правового закріплення не був запроваджений і досі служби з управління персоналом органів місцевого самоврядування, і самі службовці органів місцевого самоврядування перебувають в очікуванні оновлення законодавства зі служби в органах місцевого самоврядування. Водночас, вироблена система підвищення кваліфікації достатньо тривалий час дозволяла підтримувати професіоналізацію, компетентність, вміння та навички службовців органів місцевого самоврядування на достатньо високому рівні, що в цілому дозволяло проходити відносно безболісно процес управління персоналом та управління кар'єрою посадових осіб місцевого самоврядування.

На основі різноманітних джерел [1-28] ми можемо впевнено стверджувати, що метою професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є підвищення якості надання управлінських послуг; запровадження ключових принципів управління, кодексу етики та професіоналізму; впровадження сучасних кадрових технологій; забезпечення

відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи.

В результаті професіоналізації можна досягти найбільшої ефективності в прийнятті державно-управлінських рішень та надання адміністративних послуг, особливо, коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади, а особливо безпосередньо в органах місцевого самоврядування і стосується всієї структури: від керівництва до виконавців [7, с.53].

Безпосередньо наукових досліджень в сфері професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не так багато. Наприклад, науковці Н. Колісніченко і Г. Стойкова, вивчаючи це явище в контексті управління персоналом державної служби, визначають професіоналізацію як «відкриту систему, яка активно взаємодіє з викликами сьогодення». На основі теоретичних засад дослідження, вони також визначили основні чотири функції професіоналізації [18]:

- вивчення зовнішнього середовища та адаптація до нього;
- умови та можливості для досягнення мети при реалізації управлінських функцій та здійсненні безпосередньо державного управління;
- внутрішнє середовище та організація системи органів влади та місцевого самоврядування;
- дотримання цінностей системи державного управління на основі мотивації суб'єктів соціального управління, розвитку професійної етики та культури.

Таким чином, професіоналізація безпосередньо ґрунтується на зв'язку працівника з його професійною діяльністю і пов'язана з набуттям сучасних спеціальних знань, професійним навчанням, соціалізацією, формуванням комунікативної компетенції, набуттям аналітичних здібностей тощо.

Як зазначає Луговий В.І., «реалізація принципу професіоналізму і компетентності на державній службі забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Задля посилення дієздатності держави, створення ефективної системи

державного управління необхідною є всебічна та глибока професіоналізація державного управління» [19, с.19].

На думку низки вчених, професіоналізація має комплексний характер, тому її доцільно досліджувати з різних рівнів [8, с.39]:

1) нормативно-правовий, коли на рівні законодавства визначаються нові конституційні поняття, розмежовується обсяг діяльності в публічному управлінні;

2) професійний та освітній, оскільки професіоналізація ґрунтується на залученні фахівців на постійній основі, але також передбачає їх професійну підготовку та підвищення компетенції щодо виконання управлінських функцій (з 1997 року в Україні запроваджено самостійну освітню галузь «Державне управління» підготовки фахівців з вищою освітою, наразі – «Публічне управління та адміністрування»);

3) науковий пов'язаний з тим, що така професійна діяльність завжди пов'язана з обґрунтуванням та розробкою наукових засад для здійснення такої діяльності. Таким чином, це також зумовило запровадження окремої галузі наукових досліджень як «Державне управління».

На основі аналізу наукової літератури, ми можемо впевнено стверджувати, що підготовка персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ залишається гострою проблемою у процесах реформування всієї системи державної служби та місцевого самоврядування. Тому необхідно передбачати оновлення нормативно-правової бази, удосконалення освітньої бази професійної підготовки персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, удосконалити та запровадити систему оцінювання та мотивації службовців, зробити її конкурентоздатною, запровадити механізми співпраці та координації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування та закладами освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

Також актуальним питанням стала необхідність створення та

запровадження системи моніторингу спеціалістів певної кваліфікації для потреб держави та системи місцевого самоврядування; розробка систем прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління; обрання сучасних та ефективних методів мотивації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ; сприяти самомотивації в напрямі поліпшення власних знань та навичок.

Таким чином, професіоналізація персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ є безперервним процесом розвитку «професійної особистості» посадової особи протягом його всієї кар'єри та професійної діяльності [2, с.328]. З урахуванням європейського досвіду, цей процес повинен бути більш комплексним та системним.

Тому актуальними також є завдання з врегулювання системи безперервної підготовки, перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх щаблях органів публічного управління, орієнтація на підвищення ефективності надання послуг, формування позитивного іміджу персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, активного до системних змін в країні; запровадження сучасних програм навчання та короткострокових тренінгів для державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування [1].

Окрім зазначеного, професіоналізацію розглядають як одну з визначальних умов для цілісного розвитку суспільства європейського зразка та подальшої реалізації децентралізації та реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Розбудова національної кадрової політики та системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та державної влади, запровадження професійної служби на основі компетентнісного підходу в контексті професіоналізації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ пов'язані з досягненням постійності у професійному навчання, ґрунтується на врахуванні особистих якостей керівників та службовців, їхніх вміннях, знаннях та навичках та можливостях при здійсненні своєї професійної

діяльності та професійного становлення [5, с.33].

Професіоналізацію також розглядають як важливий фактор підвищення ефективності публічного управління в цілому. Частина наукових досліджень пов'язані із здійсненням аналізу професійної компетентності персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ в контексті реалізації публічного управління та розробці механізмів удосконалення державної політики в цій сфері [20].

Зокрема, Ю. Сурмін зазначав, що «кадри поєднують професійно підготовлені групи осіб, що займаються діяльністю в різних сферах суспільства» [9, с.27]. За змістом кадрова політика виступає одним з найважливіших напрямів діяльності держави і орієнтована на задоволення суспільних запитів та приватних устремлінь особистості.

Ю. Сурмін, досліджуючи професіоналізацію персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, визначив, що «кар'єрний розвиток державного службовця це – професійно-посадовий розвиток його особистості, який пов'язаний з раціональним добором і розстановкою кадрів на основі використання здібностей і професійних можливостей кожного працівника» [9, с.27].

Враховуючи європейські вимоги до організації публічної служби, кожному фахівцю при виконанні своїх службових обов'язків доцільно здійснювати такі заходи [17, с.3]:

- якісно виконувати поставлені завдання у відповідності до своїх посадових інструкцій;
- орієнтуватися на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади;
- оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички;
- цікавитися можливостями для свого подальшого кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- мати само мотивацію для постійного підвищення своїх знань та



проходити підвищення кваліфікації .

Безпосередньо питанням адміністративно-правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування в Україні присвячені ряд праць О. Бедного [4]. Він визначив, що «особливість відносин, які регулюються місцевим самоврядуванням, полягає в тому, що їхнім головним об'єктом виступає поведінка осіб – службовців органів місцевого самоврядування. Ці особи виступають також обов'язковими суб'єктами цієї групи відносин». Крім того, зазначено, що комплексний кодифікований адміністративно-правовий акт, присвячений нормам, які регулюють організацію служби в органах місцевого самоврядування в Україні, відсутній [4, с.11].

Вважається, що результат професіоналізації буде найбільш ефективним, якщо вона охоплюватиме вищі керівні кадри, тобто управлінський персонал органу публічного управління, і далі впроваджується за ієрархічними рівнями. Професіоналізація містить у собі поєднання трьох складових[27, с.138]:

- розвиток професії;
- розвиток публічного службовця як фахівця та професіонала;
- розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи.

На наш погляд, серед основних критеріїв професіоналізму персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ можна виділити наступні:

- володіння теоретико-методологічними основами публічного управління й адміністрування, соціально-політичними та економічними знаннями, вміннями та навичками;
- нормативно-правова й управлінська освіта;
- управління методами наукового аналізу, навичками наукового і творчого мислення, аналітичного та критичного мислення;
- здатність до оновлення умінь, знань та навичок, до модернізації своїх професійних знань;

- широке коло інтересів (до сучасного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації);
- володіння державною мовою, основними знаннями і навичками з психології управління;
- вміння працювати в команді, стресостійкість, володіння основами конфліктології;
- загальні етичні правила та норми, їх дотримання.

Виходячи з комплексності характеру системи професіоналізації, можна виділити різні аспекти її розгляду: законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний. Професіоналізація персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ є складовою державної кадрової політики. Сучасна державна кадрова політика в Україні розглядає професіоналізацію в контексті формування системи підготовки та перепідготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування [3, с.11].

Професійне навчання персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ забезпечується завдяки цілісному функціонуванню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка, у свою чергу, є єдиним комплексом освітньої діяльності з уніфікованими вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею навчальних закладів і системою управління [39; 49; 75].

Професіоналізація персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ розглядається у широкому значенні, що має декілька аспектів, а саме:

- становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект окреслений у понятті «професійний розвиток»);
- формування професійних знань, умінь, становлення державного службовця як професіонала (соціальний аспект – «професійна соціалізація») [11, с. 368].

Професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей публічного

службовця, який має відповідати найкращим чином вимогам професії та посади, своєї фахової діяльності.

У ширшому значенні професіоналізм – це динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, його інтеграція у професійну діяльність. На цьому етапі розглядаються такі стадії:

- стадія професійної підготовки (в структурі особистості передбачається формування професійної спрямованості завдяки спеціальній навчальній та професійній діяльності);

- адаптації – відбувається практичне опанування нормами законодавства, виконавської дисципліни, інтеграція до структури соціально-професійних зв'язків;

- професіоналізації – на цьому етапі відбувається професійна спеціалізація (тобто професійно-соціальне позиціонування службовця, формування його професійної компетентності та стилю управління);

- майстерності – на цій стадії відбуваються пошук нових методів та підходів, поглиблюються професійні знання, уміння та навички, саморозвиток та само менеджмент, передача досвіду [15, с. 601].

Останнім часом багато вчених у своїх дослідженнях, пов'язаних з проблемою професіоналізації, як теоретико-методологічну основу використовують компетентнісний підхід. І це що є виправданим, оскільки саме компетентність є важливішим показником професіоналізму для системи "людина-людина», готовності людини до здійснення тієї чи іншої діяльності, характеристикою вміння синтезувати інформацію.

Запровадження компетентнісного підходу у політиці управління персоналом передбачає забезпечення професіоналізму публічних службовців, які мають бути відкриті до суспільних змін, самовдосконалення та ефективного впровадження нових принципів державного менеджменту, здатні компетентно і відповідально виконувати завдання та запроваджувати інноваційні методи управління.

Практичний аспект професіоналізації полягає у набутті та

вдосконаленні персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ необхідних для професії знань, вмінь та навичок, застосуванні їх у професійній діяльності. Цьому суттєво сприяє опанування персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ висновків і рекомендацій таких наук, як соціологія, акмеологія, професіологія та ін.

На нашу думку, в умовах європейської інтеграції України професіоналізація персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ має передбачати такі напрями:

- визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ у відповідності до європейських стандартів державної служби;
- поступове поновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування та державних установ, які мають професійну освіту в галузі державного управління;
- розробку та запровадження системи фахової підготовки персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ на основі сучасних вимог щодо професіоналізму на публічній службі;
- створення належних умов для професійного зростання та індивідуального професійно-кваліфікаційного розвитку службовців [1, с.160; 17, с.171].

Професіоналізація передбачає постійний супровід професійної діяльності спеціаліста, який має надаватись у формі різнопланового консультування, надання методичної та практичної допомоги, тренінгів тощо. Супровід допомагає змінювати негативні професійні установки службовців, реінвестувати професійний досвід, спонукати до більш сучасних форм професійної поведінки та етики. Такі заходи мають бути поєднані з управлінням професійною кар'єрою.

### 3.2. Забезпечення розвитку лідерського потенціалу персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

В Україні нагально постають проблеми забезпечення ефективності та демократизації державного управління, відокремлення в органах місцевого самоврядування та державних установ стратегічних і контролюючих функцій від виконавчих, освоєння ефективних технологій управління державною службою, прозорості, відкритості та «клієнтоорієнтованості» сфери публічного управління, вирішенню яких мають сприяти лідери.

Політика у сфері органів місцевого самоврядування та державних установ узгоджується з положеннями таких концептуальних стратегічних документів:

1. Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), котра спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ, що можуть забезпечити управлінці, які наділені лідерськими компетентностями;

2. Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), котра визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (як зазначалося у попередніх розділах – цифрова грамотність є однією з компетенцій лідера);

3. Концепція реформування системи професійного навчання

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), котра спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом (потребує удосконалення методичних і організаційних підходів щодо розвитку лідерських компетентностей державних службовців);

4. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р), котра спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності (є невід’ємною мотиваційною складовою для прагнення державними службовцями розвивати свої лідерські компетентності та просуватися по службовій драбині, отримуючи відповідне фінансове забезпечення).

Підсумком виконання завдань, визначених вищевказаними документами протягом останніх чотирьох років (2017-2020) стали:

- запроваджено дієву систему моніторингу прогресу реформи державного управління, що здійснюється за підтримки Європейської Комісії та здійснюється програмою SIGMA;

- розпочато кадрове оновлення державної служби;
- імплементовано сучасні технології управління персоналом (затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»).

Крім того, видано наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 року № 226-20, яким затверджено

методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Він визначає єдині підходи до проведення службами управління персоналом державних органів, структурними підрозділами з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії "Б" та "В", посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до четвертої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування, узагальнення його результатів, та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного навчання.

Основними завданнями вказаного оцінювання результативності професійного навчання є:

1) встановлення рівня результативності професійного навчання учасниками професійного навчання, зокрема застосування ними набутих та/або вдосконалених знань, умінь та навичок у службовій діяльності для належного виконання посадових обов'язків, а також їх відповідності потребам та очікуванням учасників професійного навчання;

2) встановлення, в якій мірі набуті та/або вдосконалені учасниками професійного навчання знання, уміння та навички забезпечують підвищення рівня ефективності, результативності та якості їхньої службової діяльності, досягнення цілей та результатів діяльності структурного підрозділу державного органу або органу місцевого самоврядування, в якому працює учасник професійного навчання, стратегічних цілей та завдань державного органу або органу місцевого самоврядування в цілому;

3) удосконалення процесу планування та організації професійного навчання.

Оцінювання результативності професійного навчання державного службовця здійснюється в межах виконання ним індивідуальної програми професійного розвитку.

Створено служби управління персоналом в органах державної влади, забезпечено їх методичну підтримку і навчання. Утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС, а також проведено перший Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», де значну увагу було приділено саме розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Проведено повний цикл оцінювання результатів службової діяльності державних службовців які займають посади державної служби категорій «А», «Б», «В» на основі визначених завдань та за ключовими показниками результативності (KPIs). Вперше розпочато тестування претендентів на посади державної служби категорії «А» на рівень володіння англійською та французькою мовами.

Затверджено методику складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та створено портал управління знаннями для ефективної комунікації замовників і провайдерів освітніх послуг з професійного навчання.

У структурі НАДС створено такі нові структури як: Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування, Генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби, Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби.

Під час проведення за принципами SIGMA оцінки державного управління в Україні, наша держава отримала схвальну оцінку експертів програми SIGMA у сфері державної служби і управління людськими ресурсами.

З метою формування та реалізації політики у сфері управління персоналом на державній службі затверджено Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (із змінами від 05.06.2019 р. №



462), що покликаний на вдосконалення деяких процедур, зокрема:

- організації і проведення етапу розв'язання ситуаційних завдань кандидатами на вакантні посади державної служби категорій «А», «Б» і «В», у тому числі на посади фахівців з питань реформ, а також проведення оцінювання вимог до професійної компетентності кандидатів;

- урегулювання процедур проходження перевірки володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, для кандидатів на зайняття посад державної служби категорії «А»;

- доповнення переліку документів, необхідних для участі у конкурсі;
- доповнення вимог до компетентності кандидатів на посади фахівців з питань реформ новими компонентами щодо вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та оцінювання державної політики.

З метою удосконалення процедури проведення конкурсу та приведення у відповідність до Закону України «Про державну службу» затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (від 25.09.2019 р. № 888), котрою передбачено, зокрема:

- можливість розгляду спеціальним структурним підрозділом НАДС або службою управління персоналом державного органу, в якому проводиться конкурс інформації яку подає особа, яка бажає взяти участь у конкурсі;

- передбачено можливість проходження тестування у Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби (для посад державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України);

- визначити, що розв'язання ситуаційних завдань проводиться кандидатами на зайняття посад державної служби за рішенням суб'єкта призначення або керівника державної служби.

З метою забезпечення можливості під час конкурсу кандидатами на

зайняття посад державної служби категорії «А» проходження тестування на абстрактне мислення та зменшення кількості вимог до компетентності, які є обов'язковими для оцінювання членами Комісії з питань вищого корпусу державної служби, затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» (від 03.11.2019 р. № 903).

З метою удосконалення процедури проведення конкурсу на зайняття посад категорії «А» та врегулювання порядку формування конкурсних комісій у малочисельних за складом органах державної влади затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (від 27.11.2019 р. № 962), котрою передбачено, зокрема:

- положення щодо формування комісії для проведення конкурсу у малочисельних за складом державних органах, шляхом залучення до складу конкурсних комісій працівників інших державних органів;

- можливість проходження кандидатами на зайняття посад категорії «А» тестування на знання спеціального законодавства (за рішенням суб'єкта призначення).

З метою зміни системи і підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби для підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на посадах державної служби, підвищення її прозорості, передбачуваності та справедливості, приведення урядового регулювання оплати праці у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема тих, які визначені ОЕСР/SIGMA схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації, що покликана забезпечити досягнення таких ключових цілей:

- осучаснення структури заробітної плати державного службовця, зменшення кількості її змінних складових (квартальна і річна премія у разі встановлення) та спрощення підходів до їх формування;

- запровадження системи оплати праці державних службовців на

основі класифікації посад державної служби – встановлення посадових окладів на посадах державної служби на основі їх цінності, що позбавить необхідності додаткового поділу державних органів на рівні та встановлення додаткових коригуючих коефіцієнтів для державних органів або за функціональним напрямом діяльності на посаді.

З метою розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та налагодження ефективної комунікації замовників і надавачів відповідних освітніх послуг працює Портал управління знаннями, функціональні можливості якого дозволяють зареєстрованим користувачам здійснювати пошук програм за ключовими словами з назви програми, видами та тривалістю навчання, назвою регіону, напрямом підготовки та підвищення кваліфікації, датою проведення навчання, а також електронну реєстрацію на навчання за обраною програмою.

З метою забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад проведено узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2020 рік за результатами їх щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та складання ними індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, що враховано суб'єктами надання освітніх послуг під час формування змісту програм підвищення кваліфікації та складання відповідних планів-графіків підвищення кваліфікації на поточний рік.

З метою ефективного планування та організації у 2020 році професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема в умовах встановлення карантину з

метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 підготовлено та розміщено на Порталі управління знаннями:

- алгоритм організації дистанційного навчання у форматах реального та відкладеного часу «Як закладам освіти організувати дистанційне навчання?» (<https://bit.ly/3kFGPJx>);
- роз'яснення «Новації системи професійного навчання державних службовців у запитаннях та відповідях»;
- реєстр загальних програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДСу 2020 році.

Схвалено та затверджено ряд нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, що стосуються розвитку лідерського потенціалу державних службовців, серед яких:

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення результатів виконання завдань у 2019 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» (від 16.10.2019 р. № 960-р);
- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік» (від 11.12.2019 р. № 1267- р);
- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік» (від 11.12.2019 р. № 1268-р);
- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2019 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії

«А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» (від 11.12.2019 р. № 1269-р);

- постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (визначення організаційних засад функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад) (від 06.02.2019 р. № 106);

- постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження обсягів державного замовлення Національному агентству з питань державної служби на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у 2019 році» (від 20.03.2019 р. № 244) тощо.

Як бачимо, за останні роки проведено масштабну діяльність щодо реформування сфери публічного управління. У тому числі приділено значну увагу розвитку вищого корпусу державної служби. Однак, беручи до уваги результати опитування державних службовців щодо відповідності між рівнем їх професійного розвитку та оплатою праці, більшість респондентів надали негативну відповідь (87%). Крім того, що стосується оцінки ефективності професійної діяльності, то за результатами опитування більшість державних службовців відзначило те, що вона здійснюється суто формально (68%). Щодо прозорості системи відбору на керівні посади, більшість опитаних надали негативну оцінку (56%). На питання щодо наявності в їх державному органі діагностування рівня професійних здібностей, лідерського потенціалу, ефективності лідерства відповідними службами персоналу, 100% опитуваних надали негативну відповідь. Також більшість опитуваних вважає потрібним існування інформаційної бази даних щодо кандидатського резерву (73%).

Крім того, було проаналізовано алгоритм, запропонований НАДС,

щодо Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання. Він має кілька складових: підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування. Однак, відповідно до існуючої нормативно-правової бази та вказаного алгоритму, визначення службою управління персоналом виду професійного навчання, здійснюється лише на підставі поданого державним службовцем документу або іншої інформації про таке навчання.

Знов треба відмітити, що при цьому абсолютно відсутня діагностика дійсно існуючих компетенцій.

Крім того, індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців теж визначаються суто суб'єктивно (на особисті переконання державного службовця чи працівників служби управління персоналом державного органу).

Треба також відзначити, що перевірка наявності ліцензії у провайдера, що проводив підвищення кваліфікації державних службовців, в Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності, не є гарантією якісного надання послуг та ефективного професійного розвитку вказаних осіб.

Щодо процедури визнання результатів участі державного службовця у заходах з обміну досвідом, то вона, нажаль, також не є досконалою. Інформація (у довільній формі) про участь державного управлінця у заході з обміну досвідом чи інша інформація, що підтверджує його участь у вказаному заході, не є підтвердженням рівня набутих учасником компетентностей та ефективного їх впровадження у свою професійну діяльність. Вказані компетентності можуть вимірюватися, наприклад, під час проходження розроблених відповідних тестів. А поки це здійснюється тільки відповідно до рішення служби управління персоналом, яка встановлює відповідність питань заходу з обміну досвідом, у якому брав участь учасник професійного навчання, орієнтовному напрямку (темі), визначеному в його індивідуальній програмі.

Також, зважаючи на аналіз інформації, наведеної в попередніх розділах дисертаційного дослідження, треба відмітити потребу в актуалізації

Стратегії реформування державного управління та Плану заходів, з урахуванням досягнутого прогресу та викликів, що стоять на сьогодні перед країною.

Крім того, потрібні:

- розробка та впровадження сучасної та ефективної практики відбору персоналу на основі заслуг, особливо для державних службовців вищого рівня з використанням при відборі професійних стандартів і розроблених відповідних лідерських компетентностей;
- запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад та рівня розвитку і використання під час виконання службової діяльності професійних компетентностей;
- впровадження нових підходів до професійного розвитку державних службовців;
- формування єдиної інформаційної бази даних кадрового резерву, доступної для всіх органів влади.

Зважаючи на те, що формування механізму розвитку лідерського потенціалу потрібно забезпечувати, в першу чергу, на рівні держави, враховуючи всі його рівні, зауважимо, що здійснювати вказаний процес потрібно на основі наступних механізмів:

1. Правовий механізм – система взаємопов'язаних нормативно-правових актів (юридичних інструментів), які регулюють: ключові параметри і складові діяльності публічного службовця; правила прийняття управлінських рішень; проведення реформ у сфері публічної служби; впровадження відповідних стандартів посад державних службовців, а також компетентності лідерства.

2. Організаційний механізм – складова сфери публічного управління, спрямована на формування розвитку лідерського потенціалу шляхом забезпечення умов для системного, цілеспрямованого, безперервного розвитку державних службовців.

3. Кадровий механізм – сукупність заходів і стимулів, які покликані

вирішувати питання кадрового забезпечення публічної служби шляхом відбору кадрів з наявними компетентностями лідерства.

4. Мотиваційний механізм – ефективна система мотиваторів, що передбачає зацікавленість державних службовців у розвитку їх лідерського потенціалу та охоплює сукупність стимулів (фінансових і нефінансових), методів, форм, інструментів та важелів, що формують у публічних службовців прагнення до вдосконалення своїх професійних компетентностей, на основі яких може відбуватися їх кар'єрне просування.

5. Інформаційний механізм – сукупність методів і засобів інформаційно-методичного забезпечення діяльності публічного службовця-лідера, який зумовлює розробку, систематизацію, а також оновлення та надання вказаним управлінцям методичної та інформаційної підтримки.

Концептуалізація розвитку лідерського потенціалу дозволить підвищити ефективність сфери публічного управління шляхом опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційних процесів на державній службі. Концептуальні засади розвитку лідерства, містять основні мету, напрями, завдання та методологію вдосконалення діяльності персоналу державної служби на основі використання її лідерського потенціалу.

На сьогодні важливими для конкурентоспроможності та збереження своїх позицій у відповідній сфері є саме компетентності лідерства, особливо за умов сучасної економіки, що ґрунтується на знаннях. Враховуючи ще й те, що завдання реформи публічного управління повністю відповідають Концепції людського розвитку, що базується на чотирьох основних принципах:

1. Продуктивність. Можливість підвищувати результативність своєї діяльності, повноцінно брати участь у процесі формування та використання доходів, працювати за гідну грошову винагороду є невід'ємною та обов'язковою складовою.

2. Рівність. Населення різних соціальних груп, чоловіки і жінки, особи



різних рас і національностей і т.д.) повинні мати рівні можливості. Будь-які бар'єри, що перешкоджають отриманню можливостей участі в економічному і політичному житті, повинні бути ліквідовані для того, щоб громадяни могли реалізувати ці можливості та користуватися їх благами.

3. Стійкість. Доступ до можливостей слід забезпечити не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням. Також потребують заповнення всі форми капіталу: матеріального, людського, екологічного - з метою унеможливлення отримання нинішніх «боргів» майбутніми поколіннями. Нагальною необхідністю є подолання негативних тенденцій в демографічній, екологічній, фінансовій та інших сферах діяльності.

4. Розширення можливостей. Розвиток потрібно забезпечувати шляхом зусиль учасників цього процесу, а не тільки в їх інтересах. Необхідною є участь в процесі прийняття рішень та інших процесах, що визначають життя громадян.

Щодо першого з цих принципів, то політика у сфері державної служби узгоджується з положеннями такого стратегічного документу як Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р). Вона спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності. Реформа оплати праці державних службовців передбачає собою впровадження класифікації посад державної служби та оплати відповідно до напрямів діяльності, рівня відповідальності, складності обов'язків та зменшення кількості складових заробітної плати державних службовців.

Другий принцип у розрізі реформи державного управління можемо спостерігати, аналізуючи такі показники гендерного профілю України [25] як «розширення соціально-економічних можливостей» (жінки в парламенті – 21%; жінки на керівних посадах державної служби – 23 % у 2019 році,

близько 40% - у 2020 році).

Третьому принципу відповідають Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), яка надає можливість доступу до інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, визначає напрями, механізми і строки її впровадження з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а також програма діяльності Кабінету Міністрів України (затверджена постановою від 12 червня 2020 року № 471), в якій визначено, що професійна державна служба та комплексне реформування державного управління здійснюватиметься, зокрема, через підвищення рівня довіри суспільства до державної служби, прозору та конкурентну оплату праці державних службовців та підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, а також через осучаснення державної служби з використанням інформаційних технологій (HRMIS). Введено в експлуатацію чотири підсистеми HRMIS, які включають модулі “кадровий облік”, “транзакції працівників”, “публічний портал”, “кабінет самообслуговування”, “добір персоналу”, “фонд заробітної плати” та “табелі обліку робочого часу”. Створено комплексну систему захисту інформації (КСЗІ), проведено її державну експертизу та отримано атестат відповідності.

Основні завдання Стратегії реформування державної служби також повною мірою відповідають центральній ідеї Концепції людського розвитку щодо самого розвитку як процесу розширення можливостей працівників робити вибір, зважаючи на те, що на будь-якому рівні свого життя особа може реалізовувати таку із груп можливостей як здобуття знань, які можливо використати в різних областях людської діяльності. Так, з 2017 року реалізується Концепція реформування системи професійного навчання

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), яка спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом. Статистичні дані щодо її забезпечення наведено у розділі 2 дисертаційного дослідження.

Крім того, п'ять років поспіль діє Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), яка спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ.

Причому серед ключових завдань Концепції людського розвитку необхідно відзначити: проведення аналізу можливостей і тенденцій розвитку людського потенціалу (і в тому числі, лідерського), а також розгляд освіти не тільки як засобу підвищення кваліфікації, а й як складової частини культури і прагнення державного службовця підвищити свій лідерський потенціал.

Зазначеним принципам також відповідають три основні напрями, які є складовими реформи державного управління:

- надання якісних державних послуг для громадян та бізнесу;
- ефективне управління шляхом якісного формування державної політики, підготовки та реалізації зважених державних рішень, стратегічного планування та підзвітності органів державної влади суспільству;
- формування професійної, продуктивної, чесної та політично незалежної державної служби, перетворення держави на конкурентоспроможного роботодавця для залучення та утримання найкращих спеціалістів;

Виходячи з останнього з них, що стосується професіоналізму

державної служби, основні напрямки і пріоритети розвитку лідерського потенціалу державних службовців вимагають комплексних та сучасних підходів, що базуються на фактичних даних, є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів, а також повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. При цьому домінуючу роль має відігравати саме освітня складова та оновлення й удосконалення методичних підходів до розвитку лідерського потенціалу державних управлінців.

Враховуючи те, що основними принципами оновлення Стратегії реформи держуправління є відкритість, інклюзивність та відповідальність, метою формування і розвитку лідерського потенціалу державних службовців є досягнення нової якості та оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління, а також їх взаємодії під час надання публічних послуг громадянам як об'єктам управління.

Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

- створення програм професійного навчання за напрямом «Лідерство» з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
- розробка відповідного методичного забезпечення щодо впровадження в освітню діяльність суб'єктів надання освітніх послуг механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців;
- створення системи оцінювання результатів та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій;
- інтеграція елементів розвитку лідерського потенціалу державних службовців до стратегій (планів) управління персоналом і навчальних програм.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ

Концептуалізація розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ дозволить підвищити ефективність державного управління шляхом опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційних процесів на державній службі. Концептуальні засади розвитку лідерства, у тому числі трансформаційного, містять основні мету, напрями, завдання та методологію вдосконалення діяльності лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ на основі використання її лідерського потенціалу.

Лідерство може розглядатися як інтегрований в структуру органів місцевого самоврядування та державних установ елемент. Цей аспект підкреслює важливість лідерства стосовно до сучасних тенденцій в державному управлінні. Ці напрями розвитку державного управління в руслі соціально орієнтованого менеджменту створюють передумови для розробки концептуальних основ розвитку лідерства в контексті його інституційної належності. Розробка концепції розвитку лідерства також об'єктивно зумовлена тим, що відбувається поєднання цілей і пріоритетів розвитку інтраорганізаційних взаємодій, пов'язаних з побудовою відносин за принципом ділового партнерства всередині системи органів місцевого самоврядування та державних установ і інтерорганізаційних, які характеризують зміну ставлення до держави з боку громадян, виражену в трансформації взаємного позиціонування суб'єкта і об'єкта діяльності, що визначається демократичними принципами організації громадського управління. Концепція розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ повинна представляти собою систему взаємоузгоджених дій, метою яких є не тільки організаційне вдосконалення, а й перш за все оптимізація ролі держави, як не тільки має

надавати допомогу в реалізації інтересів населення, а й активно брати участь у формуванні громадянського суспільства.

Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ 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 службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії. На наш погляд, концепція розвитку лідерства містить наступні складові: освітню, регламентовану процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу на особистість з метою підготовки її до практичної управлінської діяльності; індивідуальну, що передбачає існування особистісної структури, яка забезпечує персональну (операціональну і мотиваційну) готовність до змін, досвід і ресурси впливу; групової взаємодії, яка базується на аналізі поведінки лідерів у межах виконання управлінських обов'язків, підтримки ділових і міжособистісних відносин; організаційну, яка забезпечується трансформацією діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення у формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління; діяльнісну, засновану на використанні ситуаційного управління.

При цьому домінуючу роль має відігравати її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного поняття, яке містить низку ознак, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а також в процедурах, покликаних обслуговувати і оптимізувати даний процес, зокрема:

1. Створення на основі Національної академії державного управління при Президентіві України єдиної системи, яка буде осередком розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ шляхом встановлення єдиних вимог до підготовки керівників і якості їх освіти, зокрема у контексті формування лідерських

компетентностей та вмінь використання соціально-психологічних технологій.

2. Стандартизація освітніх програм та 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 персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Удосконалення нормативно-правового забезпечення створення системи формування лідерської компоненти в межах організаційних структур в органах місцевого самоврядування та державних установах. Упровадження ефективного контролю забезпечення якості освіти у системі професійного навчання персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Такого роду робота визначається перш за все 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. Розробка методичного забезпечення розвитку лідерства з метою формування активних інформаційних ресурсів і розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним закладам системи НАДУ реалізовувати спільні програми навчання з використанням передових інформаційних і комунікаційних технологій та урахуванням регіональних особливостей реалізації такого навчання.

4. Ініціація комплексної діяльності з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій органів місцевого самоврядування та державних установ. Цей напрямок діяльності містить два аспекти програми. Перший – функціонування служб управління персоналом державних органів, до функцій яких входить забезпечення оптимального кваліфікованого організаційного кадрового складу, так як саме вони повинні прийняти на себе відповідальність за відстеження якості реалізації освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерства на державній службі. Другий напрям – 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 учасників управління (керівників і підлеглих), що дозволить узгодити їх управлінські переваги і трансформувати відносини «керівник – підлегли» у відносини «лідер – послідовники».

Метою формування і розвитку лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ є досягнення нової якості інтраорганізаційної 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:

- створення науково-дослідних програм вивчення лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
- розробка на основі інтерпретації отриманих даних освітніх курсів і методичного забезпечення процесу соціалізації лідерського управлінського чинника органів місцевого самоврядування та державних установ;
- реалізація програм навчання керівників технологіям управління на



основі лідерства;

– створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій.

Розробка концепції містить в 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 заходів 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: внаслідок 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.

Використання сучасних досягнень організаційного конструювання в контексті реформування якості кадрового супроводу процесу державного управління може здійснюватися за різними напрямками, які визначаються

поглядами на організаційні підсистеми; їх кількість залежить від закладеної при декомпозиції концепції. Так, одні автори виділяють в якості підсистем адміністративну (управлінську) і людську або особистісно-культурну. Інші в управлінні організацією виділяють підсистеми управління діяльністю і підсистему управління людьми. Управління діяльністю складається з планування діяльності, постановки організаційних завдань, створення системи вимірювання виконуваної роботи, контролю за виконанням завдання. Управління людьми включає забезпечення співпраці між усіма членами колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію персоналу [145]. Можна зустріти і інші варіанти структурування організаційної системи, однак привертає увагу кадрова складова як елемент системи управління [157, с. 10]. Зміну функції служби управління персоналом державного органу відповідно до факторів лідерства в якості одного з основних компонентів управління доцільно формувати, дотримуючись напрямку, що регламентує управлінську діяльність відповідно до схеми «управління діяльністю  $\leftrightarrow$  управління людьми». Важливо відзначити, що стосовно державної служби дана взаємозалежність наповнюється дещо іншим змістом. Це обумовлено спрямованістю діяльності органів влади, яка полягає не тільки у вдосконаленні власної організаційної системи, а й в оптимізації її зовнішньої роботи по реалізації прав громадян.

Лідерство як складова управління задовольняє потреби всіх напрямків в управлінській діяльності – це визначається його поліспрямованістю відносно екзогенної і ендогенної діяльності органів влади. Емпіричним підтвердженням цієї тези можуть служити характеристики, що визначають типи лідерства. Незважаючи на їх різноспрямованість, типи лідерства органів місцевого самоврядування та державних установ об'єднує висока концентрація на системі міжособистісних відносин, що дозволяє організаціям, що здійснюють свою діяльність виходячи з цільових настанов (у системі «людина-людина») за допомогою регулювання внутрішніх зв'язків бути ефективними в своїй зовнішній діяльності.

Таким чином, зміна функціональної спрямованості служби управління персоналом державного органу має бути орієнтована на зміну самої основи сучасного інтраорганізаційного управління, яке відповідно до сучасних управлінських тенденцій має соціальну спрямованість і характеризується таким поняттям як «управління людськими ресурсами». Це істотно розширює повноваження служб управління персоналом державних органів і орієнтує їх перш за все на нове відношення до формування персоналу, яке полягає в інвестиціях у своїх співробітників. До нових специфічних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів можна віднести наступні:

- вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу (це пов'язано з необхідністю постійного моніторингу управлінських взаємодій з метою діагностики зміни соціального клімату і корекції управління, що обумовлено специфікою феномена лідерства – категорії, схильної до впливу багатьох чинників, які за своїм пріоритетом впливу розрізняються у суб'єкта й об'єкта управління);

- дії по досягненню оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу (мова йде про якість структур і необхідність їх формування відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу (статі, віку, стажу, освіти і т. д.), які впливають на лідерство);

- сукупність заходів по виявленню та забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ (це пов'язано зі специфікою самих відносин влади і підпорядкування, функціональність яких визначається рівнем задоволення потреб взаємодіючих в управлінні суб'єктів. Саме цей критерій послужив основою для вивчення лідерства в органах місцевого самоврядування та державних установах, і доцільність його застосування підтверджується отриманими статистично значущими даними для вивчення лідерства).

Слід зазначити, що увага органів влади до професійної якості

персоналу не носить характеру новизни, що підтверджується існуванням самої системи НАДУ (державні службовці регулярно підвищують свій професійний рівень як в академії, так і в її регіональних інститутах). Але існує і дещо інший аспект розвитку кадрів, який полягає в цілеспрямованому впливі на людину як носія здатності до праці з метою отримання більшого результату від її діяльності, більшою гуманізацією здійснюваних в організації заходів, орієнтованих на розвиток можливостей людини, її інтересів в контексті генеральних організаційних цілей [19]. Таким чином, відносно органів влади це пов'язано зі зміною інтраорганізаційної стратегії управління персоналом. Розвиток такої особистісно детермінованої категорії як лідерство передбачає гуманістичний підхід до управління персоналом та створення таких умов праці і такого її змісту, які дозволили б знизити міру відчуження службовця від його трудової діяльності і від своїх колег. Ефективність лідерства визначається взаємною узгодженістю настанов суб'єктів і об'єктів управління. Тому в межах даної концепції функціонування служби, а головне, їх результативність залежить вже не тільки від чисельності та професійно-кваліфікаційного складу, а й від рівня пов'язаності мотиваційних блоків персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, міри врахування їх інтересів. Це вимагає більшої уваги до службовця як особистості: підвищення змістовності праці, реалізації особистісних прагнень людини, її уявлень про місце роботи серед життєвих цілей і т.д. Ефективно впливати на ці соціально обумовлені особистісні характеристики може тільки управління, здійснюване з лідерських позицій, так як саме при такій інтраорганізаційній взаємодії ступінь взаємної довіри і взаємної відповідальності досягають максимальних значень [26, с. 33]. Тому під час розвитку служб управління персоналом державних органів в контексті лідерської спрямованості повинні застосовуватися нові моделі управління засновані на:

- використанні «пакетів» мотиваційних програм (розроблених з урахуванням відмінності пріоритетів в управлінні у керівників і підлеглих,

необхідність врахування яких підтверджується даними досліджень);

– формуванні нових культурних організаційних норм, які поділяються у персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ (це положення включає в себе приведення ієрархій впливу факторів і орієнтації при здійсненні лідерства до єдиної піраміди пріоритетів, що забезпечить збіг цільових установок відносин керівництва і підпорядкування, а отже, поліпшить якість взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, яке безпосередньо впливає на ефективність діяльності службовців, обумовлену єдиним культурним організаційним простором з нормами, що розділяються всіма);

– діях з використання людських ресурсів, спрямованих на підвищення творчої та організаторської активності керівників і підлеглих (цей напрям обумовлений низькими показниками фактора активізації, використання якого в управлінні не знаходить належного застосування у суб'єкта управління і емоційного відгуку на такого роду дії у об'єкта управління).

Розглядаючи систему відносин «керівник-спіробітники» як відносини «лідер-послідовники», можна констатувати, що позитивна оцінка можливостей для розкриття свого потенціалу як сукупності наявних знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей формує у службовців мотиваційний настрій на високопродуктивну працю. Це, у свою чергу, дозволяє оцінювати даний підхід до управління персоналом на державній службі як орієнтований не тільки на вирішення поточних завдань і оперативної зміни в кадровій розстановці, але і як тенденцію до посилення суспільного позиціонування інституту держави.

Сучасний етап розвитку управління характеризується підвищеною увагою до якості всіх сфер організаційного конструювання. Виділяючи в якості основного напрямку розвитку лідерства освітню складову, слід наголосити на необхідності застосування нових форм навчання, які б сприяли актуалізації практичних управлінських навичок на основі лідерства як одного з управлінських компонентів. На сьогоднішній момент подібною формою може бути реалізація такої специфічної сфери творчої діяльності як соціальні

технології, застосування яких сприяє вирішенню поряд з управлінськими проблемами і проблеми організаційної екології. Для наукового дослідження сутності і основних напрямів технологізації управління на основі лідерських характеристик персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ були зроблені наступні кроки:

- аналіз управління діяльності організації як складної соціальної системи в контексті лідерського аспекту управління з урахуванням специфіки об'єкта дослідження (персонал органів місцевого самоврядування та державних установ);
- детальне дослідження основних якісних характеристик лідерства з позиції особистості керівника та підлеглих.

Це дозволяє стверджувати, що оптимальною практичною процедурою актуалізації лідерської компоненти в управлінні можуть бути використані соціальні технології, орієнтовані на специфічні завдання суспільного управління, які здійснює інститут держави. Соціальні технології можуть бути як універсальними, так і локальними. Універсальні спрямовані на багатьох об'єктів соціальних технологій. До них відносяться планування соціального розвитку, наприклад, професіоналізація персоналу на державній службі. Локальні соціальні технології є елементами універсальних. Таким чином, соціальна технологія з актуалізації лідерства є локальною соціальною технологією в межах наведеної вище універсальної.

Соціальні технології являють конкретну форму загального процесу технологізації соціальних відносин, явищ, станів. Однак операціоналізація такого поняття, як «соціальні технології» досить неоднозначна в розумінні багатьох авторів. Підхід з позиції дії суб'єктів управління, в межах якого соціальні технології розуміються як діяльність по досягненню поставленої мети і зміни об'єкта діяльності, відображає суть діяльності як такої, але не відображає змістовне насичення управління на державній службі і може бути застосовано до різних сфер взаємодії людей [25].

Сутність соціальної технології розкривається через аналіз її елементів

[22], серед яких: необхідність реалізації генеральної функції організації та умови технологізації соціальних процесів. При плануванні відтворення і розвитку необхідної середовища, соціальних і моральних відносин між членами організації з метою досягнення кінцевої мети досягається й інша мета послідовної зміни системи вимог до індивіда, включеного в систему організаційної взаємодії.

У нашому випадку технологізація як процес соціалізації в управлінській культурі лідерської компоненти можлива при наявності наступних умов:

1. Об'єкт повинен мати певний ступінь складності [22].

Управління – це складний процес інтрагрупової взаємодії, в якому, при ефективному здійсненні, повинні враховуватися інтереси всіх учасників-суб'єктів. Керуюча діяльність на державній службі характеризується поліспрямованістю: інтраорганізаційний компонент впливає на інший компонент, інтерорганізаційний. Лідерство також є найскладнішим елементом управління і залежить від багатьох факторів як зовнішніх, так і внутрішніх (особистісно орієнтованих), що підтверджено даними емпіричних досліджень.

2. Відомі всі елементи його структури, їх морфологічні форми і закономірності функціонування. Дослідження визначальних чинників управління на основі лідерства, виділення типів керівників-лідерів з описом характеристик їх складових дало підставу вважати, що розробка соціальної технології, спрямованої на формування нової управлінської культури, є фундаментом для деталізованого опрацювання процедурного аспекту технологізації процесу управління.

3. Необхідність формалізації процесів управління у вигляді системи показників. Ця умова виконана у вигляді переведення даних, отриманих емпіричним шляхом, в конкретні числові показники, що істотно допоможе у виборі пріоритетних напрямків при створенні соціальної технології актуалізації лідерства на державній службі.

4. Створення середовища для відтворення та забезпечення необхідного рівня управління. Розробка технологізації управління на базі лідерства полягає не тільки в формуванні процедур, що сприяють розвитку нової культури керівництва, але і в організації системи зовнішнього і внутрішньосоціального контролю управління (що відображено в концепції розвитку лідерства) на основі моніторингу особливостей керівництва всередині організації та зовнішньої перевірки діяльності органів влади як індикатора рівня якості інтраорганізаційного середовища.

Як вже було сказано, характер соціальної технології, її особливості обумовлені як особливостями самого об'єкта технологізації, так і соціальними установками суб'єктів (колективу, особистості) на її розробку і впровадження. Основні принципи розробки та впровадження соціальної технології по формуванню лідерства (третій елемент) проявляються в єдності інтересів і потреб персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ, особистості керівника, колективу службовців, у врахуванні конкретного їх поєднання, інтеграції досягнень науки і практики, в використанні їх в сфері технологізації не тільки організаційних, а й, в нашому випадку, соціальних процесів.

Третій елемент – ознаки технологізації – сегментація соціального процесу щодо актуалізації лідерства в управлінні на пов'язані між собою етапи, фази, операції; координація і поетапність дій, спрямованих на отримання якісно нового управління на державній службі.

Сукупність теорії, методики, процедури знаходить своє відображення в системі розробки соціальної технології. На початковому етапі зіставлення показників елементів лідерства виявляються соціальні пріоритети впливу. Їх аналіз, проведений на основі предметно-особистісних індикаторів, дозволяє виявити конкретний обсяг завдань, проблем, суперечностей, реалізація і вирішення яких пов'язані з вибором форм і методів діяльності по удосконаленню управління.

Значення потенційних можливостей особистості керівника та членів



колективу, умов і особливостей їх використання, переведення на технологічний режим дозволяє розробити програму (план) діяльності з управління процесами соціалізації лідерства на державній службі. На його основі ведеться вибір соціальних технологій, які дозволяють реалізувати цей план.

У межах даного дослідження можна виділити три найбільш значущих елементи сучасних соціальних технологій:

1. Окремі державні службовці. Перш за все це пов'язано з особистісними установками суб'єктів управлінської діяльності щодо сприйняття ними феномена лідерства в управлінні організацією (згідно з даними, отриманими в ході дослідження і керівники, і спеціалісти виявляють різні переваги в формах поведінки керівника як лідера, крім того, сприйняття лідерства знаходиться в прямій залежності від низки особистісно обумовлених демографічних характеристик: стать, вік, стаж і т. д.).

2. Взаємодія між державними службовцями. Необхідність забезпечення взаємодії між співробітниками є важливим показником ефективності управлінських взаємодій. Різниця в установках у суб'єкта й об'єкта управління може привести до неузгодженості дій і групових ынтраорганізаційних конфліктів (розбіжність пріоритетів управлінської спрямованості – міжособистісне спілкування і кінцевий результат).

3. Інтеграція діяльності груп. Цей елемент сприяє врахуванню особливостей формальної і неформальної організаційної структури. При розгляді інтеграції діяльності формальних груп на державній службі, враховуються посадові статусні характеристики учасників процесу управління (згідно з даними дослідження існують відмінності в ієрархії чинників, що визначають поведінку керівника як лідера в інтерпретації керівників і спеціалістів-підлеглих). Необхідність врахування інтеграції діяльності неформальних груп колективу підтверджується наявністю різних управлінських переваг, обумовлених особливостями особистості учасників організаційного процесу (рівнем освіти, віком, стажем, статтю і т. ін.).

Методичний аспект технологізації соціальних процесів характеризується вибором діагностичних процедур, інструментарію збору та обробки інформації, аналізу принципів трансформації інформації в конкретні висновки і рекомендації; процедурний – організацією розробки соціальних технологій. Методичні основи в межах даного дослідження базуються на сучасних досягненнях блоку соціальних наук в тому їх аспекті, який регламентує управлінську діяльність. Представлений вище набір методів довів свою спроможність як процедур, що дозволяють діагностувати лідерство персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Методичний і теоретичний аспекти докладно висвітлювалися в попередніх підрозділах. У зв'язку з цим важливим є процедурний аспект, який би дозволив сформулювати рекомендації щодо актуалізації лідерського аспекту управління в межах розробленої концепції з урахуванням специфіки даного явища в органах місцевого самоврядування та державних установах. Як методи можуть бути використані тренінгові процедури «лідерського розвитку» і інші адаптовані засоби, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими.

### Висновки до розділу 3

В умовах конкуренції, технологічних інновацій і управлінського хаосу зміни неминучі і необхідні. Керівники мають робити все можливе, щоб пояснити необхідність змін і наслідки їх впровадження для кожного службовця. Пряма або опосередкована залежність лідера від обставин, послідовників і підлеглих, з одного боку, і динамічне зовнішнє середовище – з іншого, породжує складності в процесі управління. Однак труднощі управління не знімають з керівника відповідальності за ефективну взаємодію з людьми і врахування всіх обставин. Саме в цьому його головна роль, рівень виконання якої визначає спроможність служби до реформування.

Оптимально використовувати потенціал трансформаційного лідерства

можна тільки в тому випадку, якщо на регулярній основі проводяться кваліфіковані процедури оцінки існуючого стану справ в цій галузі організаційної життєдіяльності, які включають діагностику індивідуального і групового потенціалу трансформаційного лідерства персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ. Особливе значення в цьому зв'язку надається оцінці компетентності управлінських кадрів і діагностиці їх потенціалу у контексті стратегічних цілей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна виокремити такі характерні особливості лідерських якостей персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні як середовища для прояву лідерства:

- стан функціонування органів місцевого самоврядування та державних установ свідчить, що наявні ресурси не забезпечують належного функціонування системи й руйнівні процеси набули переваги, що створює нові можливості для застосування нових підходів управління, мобілізації всіх зусиль тієї чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, проведення організаторських змін;

- органи місцевого самоврядування та державні установи утворені для задоволення відповідної потреби і для виконання певних цілей, які можна досягнути створюючи “зони взаємодії” між громадянами, органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, громадськими організаціями тощо;

- органи місцевого самоврядування та державні установи потребують змін, які направлені на розвиток властивостей системи таких як результативність, стійкість, адаптивність та надійність, що забезпечуються шляхом формування та розвитку лідерства в елементах системи;

- необхідність адаптації органів місцевого самоврядування та державних установ до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища потребує розвитку вміння забезпечувати постійний зворотний зв’язок та формувати зовнішнє середовище, що найефективніше забезпечується лідерством;

- органи місцевого самоврядування та державні установи потребують створення сприятливого зовнішнього середовища, яке постачатиме кадри для державного управління в Україні;

- органи місцевого самоврядування та державні установи

потребують розширення за рахунок організацій, що займаються корисною діяльністю, тоді буде чітко видно потреби і пряме їх задоволення;

- рівень знань та вмінь, які забезпечують професійне функціонування компонентів органів місцевого самоврядування та державних установ потребують нових підходів до управління, заснованого на лідерстві;

- організаційна структура елементів органів місцевого самоврядування та державних установ потребує вдосконалення з метою належного виконання функцій, а оскільки для забезпечення функцій необхідні відповідні ресурси, потрібно шукати нові підходи, які можуть забезпечити їх виконання;

- неефективне використання потенціалу людських ресурсів органів місцевого самоврядування та державних установ потребує впровадження лідерства для налагодження взаємодії, залучення людей до спільної роботи для досягнення суспільно значимих цілей;

- вже намітилися ознаки переходу до нової якості управління на місцевому рівні, засновані на лідерстві. На це вказують як чинники активізації мешканців територіальних громад щодо процесу об'єднання територіальних громад відповідно до процесів децентралізації, так і чинники активізації громадськості в частині небайдужості до процесів, які відбуваються в суспільстві.

Таким чином, за результатами дослідження професіоналізації персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ як наряду реалізації теорії лідерства в публічному управлінні зроблено наступні узагальнення :

- професіоналізація персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ являє собою системне соціальне явище та діяльнісний процес якісних та кількісних змін у професійній сфері державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;

- професіоналізація є інструментом державної кадрової політики і

поєднує такі складові як розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця та формування державних службовців як специфічної соціально-професійної групи;

➤ позитивну роль у конструюванні системи професіоналізації державної служби України відіграє зарубіжний досвід, особливо країн Європейського Союзу. Запровадження європейських стандартів державної служби, орієнтування підвищення якості надання публічних послуг населенню мають сприяти поліпшенню діяльності органів публічного управління, спонукати становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби;

➤ з метою розвитку професіоналізму персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ доцільно: намагатися якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків та повноважень, досягати результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримуватися етичної поведінки; прагнути бути компетентним, здійснювати свою професійну діяльність ефективно та результативно; орієнтуватись на задоволення запитів громадян; володіти основами самомотивації та мотивації; вміти застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній діяльності; прагнути отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь; нести відповідальним за свої дії та вчинки; нести відповідальність за власне кар'єрне зростання та професійний розвиток; бути готовим до інновацій в професійній діяльності.

➤ система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців. В наукових працях зазначають, що доцільно виділяти такі групи критеріїв для визначення рівня професіоналізму персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ: зовнішні (об'єктивні) критерії, які орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання; внутрішні (психологічні) критерії, які характеризуються наступними показниками: професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички; професійна мотивація; особливості

професійної взаємодії; професійна самооцінка й рівень знань; здатність до саморегуляції й стресостійкість.

➤ встановлено, що в цілому модель організації служби в органах місцевого самоврядування відповідає сучасним вимогам щодо підвищення рівнів професійності та компетентності, службовці готові до проходження курсів підвищення кваліфікації та до подальшого навчання з метою удосконалення навичок та знань. Найбільшу зацікавленість службовці висловили з приводу підвищення кваліфікації по усіх можливих напрямках своєї професійної діяльності;

➤ визначено, що в умовах реформування та модернізацій публічного управління в Україні формується специфічний стиль публічного управління, що ґрунтується на історичних передумовах, національних політичних традиціях, уявленнях та очікуваннях населення та неодмінно пов'язаний з лідерськими якостями. Найчастіше саме лідер стає головною людиною в публічному управлінні, особливо це стосується рівня місцевого самоврядування, де лідер найбільше наближений до своєї громади. Тому окрім професійних навичок для формування дієздатної системи управління державою актуалізується парадигма лідерства та підготовка лідерів-професіоналів управлінської діяльності, які оперують логіко-методологічним інструментарієм реалізації державних завдань та спроможні ефективно в розв'язувати як універсальні, так і унікальні проблеми .в публічному управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авазов К.Х. Место и роль политического лидера в условиях глобализации: проблемы и решения формирования угрозоустойчивого общества. *Актуальные проблемы современной науки*. 2017. № 5. С. 209–212.
2. Антонова Л. В, Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf)
3. Апон М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: учеб. Пособие. СПб.: НОИР, 2016. 73 с. URL: <https://docplayer.ru/27686591-Gosudarstvennaya-sluzhba-v-zarubezhnyh-stranah.html>
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под. ред. С. К. Мордвинова ; пер. с англ. 8-е изд. СПб. : Питер, 2008. 832 с.
5. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07. Одеса, 2009. 19 с.
6. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. : 12.00.07; Одес. нац. юрид. акад. О., 2003. 19 с.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
8. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 33.
9. Бойко С.В., Саакян А.К. Власть и лидерство. *Научная мысль*. 2016. № 3 (21).С. 15–23.
10. Браун А. Политическое лидерство и политическая власть. *Полис*. 2016. № 1.С. 104–120.
11. Грэй Э. От государственного управления к государственному



менеджменту: переоценка перевороту. *Государственная служба. Проблемы реформирования. Зарубежный опыт*. Вып. 8. М., 2009. С. 7.

12. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53-58.

13. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенка, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2012. 72 с.

14. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол.: Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. : НАДУ, 2012. 60 с.

15. Державний комітет статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

16. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

17. Джил Ла Роуз «Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні». *Інформаційний бюлетень «Бюрократ»*. № 15-16, 2009.- с.3 <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>

18. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/55.pdf>.

19. Елисеєв О.П. Практикум по психологии личности. СПб.: Питер, 2001. 560 с.

20. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т.1: *Теорія державного управління*. 2011. 748 с.

21. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-

УШ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

22. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року №4312-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4312-17>

23. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. С. 18.

24. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.

25. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі. // М. Іжа, С. Попов, Т. Пахомова Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

26. Карцева Т. Лидерская роль руководи-теля в сфере государственного управления. *Государственная служба*. 2014. № 3 (89). С. 114–116.

27. Кененова И. Конституционализм и поли- тическое лидерство в странах Центральной и Восточной Европы: проблемы и перспективы. *Сравнительное конституционное обозрение*. 2018. № 5 (126). С. 11–41.

28. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2010\\_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf).

29. Клепко С.Ф., Литвинюк Л.В. Формування лідерської компетентності в школі: навчальний посібник-довідник. Полтава: ПОППО, 2012. 270 с.

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

31. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців деяких країн ОЕСР. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/02.pdf>.

32. Колісниченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісниченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. О. :

ОПІДУ НАДУ, 2009. Вип. 4. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_3/09knmesp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf).

33. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Державне управління*. 2021 №1 (7). URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf).

34. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник Л55 термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

35. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf>.

36. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

37. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.- 196 с.

38. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління // *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18-24.

39. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://www.center.gov.ua>.

40. Мескон М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2000 704 с.

41. Мохова Ю. Л. Публічне управління у реалізації регіональної політики України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків: Право, 2020. 264 с.

42. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.

43. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

44. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

45. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління. Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матер. щоріч. наук.- практ. конф. (23.01.2003 р.): в 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. Ч. 1. С. 89-92.

46. Нова державна служба: нова модель державного сервісу / Реформи в Україні. URL: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf>.

47. Нуртазіна Г.С., Давлетбаєва Ж.Ж. Современные вызовы лидерства в государственном управлении: на примере системы ветеринарии Казахстана. *Вестник ПГУ. Серия Гуманитарная*. 2020. № 1. С. 151–162.

48. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20-27.

49. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.

50. Орлова Н. С. та ін. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf).

51. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. К.: Знання, 2013. 287с.

52. Офицеров М.А. Инструменты формирова- ния и развития лидерства

в органах публичної влади. *Теорії и проблеми політичних досліджень*. 2019. № 8 (1А). С. 96–102.

53. *Підлісна Т. В.* Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публичної влади. *Право та державне управління*. 2021 р., № 2. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/26.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf)

54. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

55. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

56. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року.

57. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О.Кікоть, Є.Барань, Т.Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400с.

58. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2008\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_1_57)

59. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>.

60. Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні / С. Серьогін, Н. Гончарук. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 137-147.

61. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2015. 48 с.

62. Толкованов В.В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. *Лідерство в державному управлінні: щорічні Рішельєвські академічні читання* / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.». Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.

63. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

64. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

65. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: Навчально-методичний посібник/ За заг. ред. Баюка М.І., Гаман Т.В. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. 311с.

66. Хаїтов П. Развитие лидерства на государственной службе в условиях современных законодательных новаций в Украине. *Leges și Viața*. 2017. № 302(2/2). С. 115–119.

67. Хаїтов П. О. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр.* № 2 (14). 2015. 11 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/18.pdf).

68. Хаїтов П. О. Фактори актуалізації лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр.* / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.)

[та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1 (32). С. 46-57.

69. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. канд. наук з держ.управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.

70. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead\\_2016\\_2\\_10%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20(1).pdf).

71. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy* (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163-175.

72. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 217-226.

73. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Механізми публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 3 2021. [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3\\_2021/14.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf)

74. Якушко О. Лідерство в системі підготовки управлінців у сфері освіти. *Суспільний вимір*. 2016. № 2 (54). С. 34-37. Серія: Державне управління. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2016/9.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/9.pdf).

75. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.

76. Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.

77. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the

Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). P. 829–41.

78. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. № 13 (1). P. 130–141.

79. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).

80. Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.

81. Ospina S.M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77 (2). P. 275–87.

82. Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01\\_strategy\\_eng.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf)

83. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041.

84. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.

85. Soft skills и Hard skills в чем разница? URL : <https://www.mental-skills.ru/synopses/soft-skills-i-nard-skills-v-chem-raznitsa.html>

86. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433–451.

87. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL:



<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>.

88. Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. *Publicadministration* : handbooks. 2014. 520 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Методичні розробки**  
**щодо діагностики, розвитку та оцінки лідерських якостей**  
**персоналу органів місцевого самоврядування та державних установ**

**Методика «Лідер»**

Ця методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. Дана якість важливо для педагога, оскільки він повинен бути лідером, принаймні - в дитячому колективі.

У даній методиці випробовуваний відповідає на 50 запитань, і з його відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє він персональними психологічними якостями, необхідними лідеру. З двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати і відзначити тільки один.

**Текст опитувальника**

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?  
а) так, б) немає.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви?  
а) так, б) немає.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам по службовому становищу, відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?  
а) так, б) немає.
4. Коли ви були дитиною, подобалося вам бути лідером серед однолітків?  
а) так, б) немає.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?  
а) так, б) немає.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?  
а) так, б) немає.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?  
а) так, б) немає.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?  
а) так, б) немає.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?  
а) так, б) немає.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?  
а) так, б) немає.
11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке

- дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
- а) так, б) немає.
12. Чи вважаєте ви, що робите на людей значне (імпозантна) враження?
- а) так, б) немає.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
- а) так, б) немає.
14. Губитеся ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?
- а) так, б) немає.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?
- а) так, б) немає.
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
- а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.
17. Яке з цих двох думок вам ближче:
- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ньому;
- б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
- а) з покірними людьми,
- б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтесь ви уникати гострих дискусій?
- а) так, б) немає.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька?
- а) так, б) немає.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?
- а) так, б) немає.
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?
- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є вона?
- а) так, б) немає.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?
- а) так, б) немає.
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?
- а) так, б) немає.
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
- а) самий компетентна людина;
- б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтесь зрозуміти і по гідності оцінити людей?
- а) так, б) немає.
28. поважаєте ви дисципліну?
- а) так, б) немає.
29. Який з наступних двох керівників для вас важливіше?

- а) той, який все вирішує сам;  
б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте?  
а) колегіальний, б) авторитарний.
31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?  
а) так, б) немає.
32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?  
а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;  
б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильним, але інші з ним не згодні?  
а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.
34. підпорядковується ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?  
а) так, б) немає.
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?  
а) так, б) немає.
36. Що б ви хотіли?  
а) працювати під керівництвом хорошої людини;  
б) працювати самостійно, без керівника.
37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошою, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?  
а) згоден, б) не згоден.
38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а, що не виходячи з власної потреби?  
а) так, б) немає.
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?  
а) так, б) немає.
40. Як ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?  
а) у мене опускаються руки;  
б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи робите ви закиди людям, якщо вони цього заслуговують?  
а) так, б) немає.
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?  
а) так, б) немає.
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?  
а) введу потрібні зміни негайно;  
б) буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.
44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?  
а) так, б) немає.
45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?  
а) так, б) немає.
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?  
а) так, б) немає.
47. Ким ви хотіли б стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

- а) могутню і урочисту,
- б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

- а) так, б) немає.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

- а) так, б) немає.

### Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума балів, отриманих випробуваним.

**ключ:** 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б, 7а, 8б,9б,10а, 11а, 12а, 13б,14б,15а, 16б,17а, 18б,19б,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б,26а, 27б, 28а, 29б,30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б,36б,37а, 38б,39а, 40б,41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б,48а, 49б,50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, випробуваний отримує 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильний до диктату.

### Методика «Ефективність лідерства»

Даний опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності. У ньому також на питання необхідно відповідати однозначно: «так» або «ні».

#### Текст опитувальника

1. Чи прагнете ви до використання у своїй роботі новітніх досягнень? а) так, б) немає.

2. Чи прагнете ви до співпраці з іншими людьми? а) так, б) немає.

3. Яка мова в спілкуванні з колегами ви віддаєте перевагу? а) короткий, ясний, точний;

б) емоційний, образний, з натяками і підтекстом.

4. Роз'яснюєте ви іншим причини та підстави прийнятих вами рішень? а) так, б) немає.

5. Чи довіряють вам люди, які постійно або тимчасово перебувають у вашому підпорядкуванні? а) так, б) немає.

6. Чи втягуєте ви всіх виконавців спільної справи в обговорення пов'язаних з ним питань, якщо на вас покладений обов'язок ними керувати? а) так, б) немає.

7. Чи заохочуєте ви в підлеглих вам людей прояв самостійності, незалежності в роботі й ініціативи? а) так, б) немає.

8. Чи пам'ятаєте ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь? а) так, б) немає.

9. Чи надаєте ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, які ставите перед ними? а) так, б) немає.

10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими? а) так, б) немає.
11. Чи допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують? а) так, б) немає.
12. Чи висловлюєте ви подяку підлеглому за добре виконану роботу? а) так, б) немає.
13. Чи прагнете ви шукати в людях кращі їхні якості й орієнтуватися на них у спільній роботі? а) так, б) немає.
14. Чи знаєте ви про те, як найкращим чином використовувати позитивні якості, наявні у ваших підлеглих, в роботі?  
а) так, б) немає.
15. Чи знаєте ви інтереси і потреби ваших підлеглих? а) так, б) немає.
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем? а) так, б) немає.
17. Дякуєте ви співробітникам за роботу в присутності інших? а) так, б) немає.
18. Чи робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій обстановці?  
а) наодинці, б) в присутності інших.
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу своїх підлеглих, доповідаючи про підсумки своєму керівникові? а) так, б) немає.
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим? а) так, б) немає.
21. Чи прагнете ви доводити до підлеглих всю основну інформацію, що отримується від своїх безпосередніх керівників і організацій?  
а) так, б) немає.
22. Чи розкриваєте ви значення роботи, виконуваної кожним з ваших підлеглих, для спільної справи? а) так, б) немає.
23. Чи залишаєте ви собі та підлеглим час для планування роботи? а) так, б) немає.
24. Чи є у вас план підвищення своєї кваліфікації? а) так, б) немає.
25. Чи є у ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні плани подібного роду)? а) так, б) немає.
26. Чи регулярно ви читаете спеціальну літературу? а) так, б) немає.
27. Чи маєте ви бібліотеку новітньої літератури за вашою спеціальністю? а) так, б) немає.
28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я, збереження та підвищення працездатності? а) так, б) немає.
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу? а) так, б) немає.
30. Чи проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості та підвищення ефективності їх роботи?  
а) так, б) немає.
31. Чи знаєте ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу? а) так, б) немає.
32. Чи з бажанням ви займаєтеся розбором скарг і задоволенням персональних прохань, які надходять від підлеглих? а) так, б) немає.
33. Чи зберігаєте ви психологічну дистанцію в спілкуванні з підлеглими? а) так, б) немає.
34. Чи ставитеся ви до своїх підлеглих з увагою і повагою? а) так, б) немає.
35. Чи впевнені ви в собі? а) так, б) немає.
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони? а) так, б) немає.
37. Чи часто ви проявляєте творчість у роботі? а) так, б) немає.
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах,

семінарах і т.п.? а) так, б) немає.

39. Чи достатньо гнучко ви поведетесь при прийнятті рішень і в спілкуванні з людьми? а) так, б) немає.

40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо буде потрібно? а) так, б) немає.

### **Ключ**

Якщо ця методика використовується для самооцінки керівника, то виникає небезпека перекручування результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе в кращому світлі або просто недостатнього усвідомлення людиною своїх особливостей. Тому окрім даного тесту рекомендується провести аналіз 360<sup>0</sup>, а потім узагальнювати отримані результати.

За кожен позитивну відповідь на запропоновані питання («так») випробуваний одержує 1 бал, а за кожен негативну («ні») - 0 балів.

Якщо випробуваний одержить від 30 до 40 балів, то стиль його керівництва (з урахуванням висловленого вище зауваження) вважається високоефективним.

Якщо сума балів виявилася в межах від 11 до 29, то стиль керівництва розглядається як середноефективний.

Якщо загальна сума балів виявилася 10 і менше, то стиль керівництва даної людини розглядається як малоефективний і йому не рекомендується бути керівником колективу або групи.