

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Здобувача 2 курсу МАПУА групи
Освітньої програми «Публічне управління та
адміністрування»
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти магістра
Гродецького Олега Григоровича

Використання чужих ідей, результатів і
текстів мають посилання на відповідне джерело _____ Гродецький О.Г..

Науковий керівник:
Яровий А.М., кандидат філософських наук, доцент
кафедри публічного управління та менеджменту

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії _____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гродецький О.Г. Лідерські компетентності керівника органу публічної влади. Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2024 рік.

У кваліфікаційній роботі досліджено характерні передумови виникнення та формування керівника-лідера в органах публічної влади та виокремлення тих лідерських компетенцій, які забезпечують успіх та високий рівень ефективності діяльності органу публічної влади. Виявлено, що у різних ситуаціях керівнику необхідно проявити різні для кожної ситуації можливості лідера та впровадити різного характеру компетенції для досягнення успіху та забезпечення ефективності управлінської. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетентностей керівника органу публічної влади.

Ключові слова: керівник-лідер, компетенції, лідерські компетенції, професійні компетенції, особистісні компетенції, емоційні компетенції, авторитет керівника, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

ABSTRACT

Hrodetskiy O. Leadership competencies of the head of the public authority 281 Public management and administration. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification work, the characteristic prerequisites for the emergence and formation of a manager-leader in public authorities and the identification of those leadership competencies that ensure the success and high level of efficiency of the public authorities are investigated. It was found that in different situations, the leader needs to show leadership capabilities that are different for each situation and implement different types of competence to achieve success and ensure managerial efficiency. Recommendations for improving the leadership competencies of the head of the public authority have been developed.

Keywords: *manager-leader, competencies, leadership competencies, professional competencies, personal competencies, emotional competencies, leader's authority, behavioral approach, situational approach.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.	
1.1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА: ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ЗАГАЛЬНОМЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ.....	7
1.2 ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	25
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
2.1 ЛІДЕРСТВО ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	42
2.2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	52
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
3.1 НОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА, ЇХ ПРОГНОЗУЮЧІ ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЗАГАЛЬНОТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....	61
3.2 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

В умовах докорінного реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні велике значення приділяється проблемі формування лідерства в органах державної влади та місцевого самоврядування. В кваліфікаційній роботі досліджуються саме проблеми формування одноосібного лідерства в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Саме на етапі реформування державної служби та органів місцевого самоврядування застосування одноосібного стилю лідерства є досить актуальним, оскільки одноосібне лідерство виправдане для використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в кризові моменти, коли лідер повинен сам прийняти рішення і взяти на себе повну відповідальність за його результат.

Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком в контексті реалізації однієї з ключових цілей реформ: приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу. Для обґрунтування і розробки напрямків розвитку лідерства як компонента управлінської взаємодії, здатного підвищити якість державного управління є важливим вивчення специфіки його розвитку на державній службі. Це і визначило актуальність проблеми дослідження.

Вивченням процесів, що відбуваються на державній службі, займаються такі науковці, як Т.Е. Василевська, С.В. Газарян, С.Д. Дубенко, А.В.Заболотний, Н.С.Калашник, О.Д.Лазор, О.Я. Лазор, Н.А. Липовська, О.Ю. Оболенський, Т.І. Пахомова, О.М. Савченко-Сватко, С.М. Серьогін, А.С. Сіцинський, В.М. Сороко, С.К. Хаджирадєва, І.І. Хожило, І.В. Шпекторенко та ін. Питання лідерства в системі організаційних взаємодій на державній службі досліджували Н.Т. Гончарук, Т.А. Кравченко, А.В. Ліпенцев, Л.А. Пашко, Т.В. Підлісна, І.Г. Сурай, В.В. Толкованов та ін.

Проблема дослідження визначила необхідність використання праць М. Вебера, Е. Дюркгейма, Ф. Тейлора. Значний внесок у вирішення сучасних проблем формування одноосібного лідерства внесли такі зарубіжні автори, як А. Адлер, Б.

Аволіо, Б. Басс, К. Левін, Р. Бейлс, Ф. Фідлер, М. Вудкок, З. Фрейд, Д. Френсіс, А. Файоль, Г. Форд та ін.

Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних учених у розробку проблеми формування одноосібного лідерства в органах державної влади та місцевого самоврядування, необхідно зауважити, що системних наукових досліджень одноосібного лідерства в системі органів державної влади та місцевого самоврядування ще не проводилось, а окремі теоретичні положення й методологія формування потребують осучаснення. Така постановка питання по суті є новою, яка ще не отримала відображення в науковій літературі. Актуальність, дискусійність і нерозробленість багатьох теоретико- методологічних положень, а також їх практичне значення зумовили вибір теми дослідження.

Об'єктом дослідження виступають процеси становлення ефективного керівника-лідера та його діяльність. **Предметом дослідження** є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів, що стосуються формування та підвищення ефективності діяльності керівника-лідера на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ключових передумов для виникнення та розвитку керівника-лідера на підприємстві, обґрунтування його ролі в успішній діяльності підприємства, а також розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності керівника-лідера.

Завдання дослідження включають:

- вивчити сутності понять «лідерство» та «керівництво»;
- проаналізувати складові формування лідерських компетенцій сучасного керівника органу публічної влади;
- дати оцінку ефективності діяльності керівника-лідера органу публічної влади;
- сформулювати напрями удосконалення системи підготовки службовців та керівного складу органів публічної влади.

Методологічною та теоретичною основою дослідження стали праці українських і зарубіжних науковців, а також рекомендації науково-дослідних установ. У ході дослідження були застосовані індуктивний метод, що охоплює збір,

систематизацію та узагальнення фактів, пов'язаних з проблемою формування ефективного керівника-лідера; дедуктивний метод для аналізу зібраної інформації; а також монографічний, аналітичний, графічний та інші методи.

Практичне значення наукового дослідження полягає в тому що теоретичні положення та висновки наукового дослідження можуть бути використані в науково-дослідній сфері при опрацюванні фундаментальних проблем в галузі політичної теорії, політичних інститутів і процесів; у аналітико-прогностичній діяльності при визначенні стану і перспектив кадрового складу органів публічної влади в Україні; у навчальній діяльності при напрацюванні і викладанні нормативних і спеціальних курсів у закладах вищої освіти у процесі підготовки фахівців з галузей: політологія, право, публічне управління та інших. Висновки наукового дослідження можуть бути також використані органами державної влади в їхній політичній практиці.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалась на щорічній науковій конференції студентів, магістрантів, аспірантів та молодих науковців факультету права, публічного управління та адміністрування 6 листопада 2023 р., III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (до Дня державної служби) 21 червня 2024 р., «круглому столі» «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302 – річниці з дня народження Г.С. Сковороди) 18 листопада 2024 року. Матеріали доповідей опубліковано у збірниках наукових заходів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури (88 найменувань), додатків. Основний обсяг роботи – 85 сторінок. Загальний обсяг роботи - 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА: ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ЗАГАЛЬНОМЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Проблема лідерства це комплексна проблема, вона досліджується представниками багатьох наук. І все це пов'язано із універсальним характером самого соціального феномену лідерства, який розповсюджується практично на всі види соціальної діяльності. Чи то мова іде про економічну діяльність (сфера матеріального виробництва), чи то духовну (освіта, наука, культура), в тому числі, релігійна. Важливим складовим фактором їх реалізації та забезпечення є фактор лідерства. Особливо вагомим як соціальний феномен лідерство виступає в сфері політичної діяльності. Одним із складових та різновидів такого типу лідерства є лідерство в органах публічної влади. Розглядаючи лідерство через призму функціонування публічної влади потрібно мати на увазі:

- 1) наявність загальних закономірностей в цілому соціального феномену лідерства;
- 2) виявлення певних особливостей, специфічних форм, інших відмінностей з врахуванням особливостей самого об'єкту дослідження- публічної влади.

Тому логіка подальшого дослідження феномену лідерства і буде визначатися по-перше, виділенням загальних закономірностей та механізмів реалізації лідерства в цілому; по-друге, з врахуванням специфіки політичного фактору публічної влади виявлення його специфічних форм та особливостей функціонування.

Зупинимось на характеристиці загальних закономірностей лідерства в цілому.

Сучасне розуміння лідерства характеризується різноманіттям підходів. О.О. Петряєв зазначає, що поняття «управління», «керівництво» та «лідерство» мають істотні відмінності. На його думку, лідерство — це здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх на досягнення організаційних цілей [1]. Тут присутній як соціологічний, так і цілеорієнтований підхід.

О.І. Мармаза вважає, що лідер — це особа, яка завдяки своїм особистісним якостям має значний вплив на колектив. Лідерство, на його думку, — це повноваження, яке не може бути делеговане, а лідера не можна призначити. Лідер — це керівник, чия влада базується на авторитеті, добровільно визнаному іншими. Така людина є ініціативною, внутрішньо вільною та сильною, здатною вести за собою [13].

Різноманітність підходів до лідерства ускладнює створення єдиної концепції. Тому доцільно аналізувати окремі складові поняття «лідер» і «лідерство».

При аналізі лідерства варто звертати увагу на «лідерський потенціал», який є ключовим фактором у формуванні цього феномену. Л.В. Борщ досліджувала принципи та інноваційні технології розвитку й використання лідерського потенціалу, який вона розглядає як складову людського потенціалу. На думку дослідниці, лідерський потенціал посилює потенціал суб'єктів діяльності через управлінський вплив на команду послідовників.

Загальна концепція лідерства потребує уточнення її складових. Центральною фігурою, без сумніву, є лідер, особистісні характеристики якого часто стають визначальними для окремих концепцій.

Крім того, важливим аспектом є пошук джерел впливу в управлінні, який спрямований на зміну об'єкта. О.О. Петряєв вважає, що влада керівника та лідера різняться за своєю природою та силою впливу. Керівництво має соціальну природу, тоді як лідерство — психологічну. Проте обидві функції спрямовані на координацію та впорядкування відносин у колективі, впливаючи на поведінку співробітників і забезпечуючи субординацію [1].

Залишається недостатньо розробленою методологія виокремлення об'єктів впливу лідера. Абстрактно це певна соціальна група, однак конкретні механізми її визначення розкриті не повністю. Наприклад, Т.В. Словіцька зазначає, що активність лідера обмежується внутрішньогруповими відносинами, де він регулює міжособистісні взаємодії, а лідерство є частиною мікросередовища групи [3]. П.О. Хаїтов наголошує, що керівництво та лідерство відрізняються ступенем формалізованості суб'єкт-об'єктних відносин: формальне становище у колективі

визначає керівництво, тоді як неформальний вплив визначає лідерство [80]. Оцінка результатів лідерської діяльності також залишається неповністю опрацьованою.

У сучасній літературі зазначають, що лідеру притаманні такі риси: порядність, ентузіазм, дружелюбність, фізична й емоційна витривалість, здатність керувати, вирішувати конфлікти, аналізувати інформацію, ухвалювати нестандартні рішення, розподіляти ресурси й займатися самоаналізом.

Через складну структуру лідерства це поняття можна розділити на кілька аспектів [44]:

- лідерство як центр групових процесів;
- лідерство як здатність переконувати;
- лідерство як прояв особистісних якостей;
- лідерство як мистецтво досягнення консенсусу;
- лідерство як інструмент досягнення результату;
- лідерство як розподіл ролей;
- лідерство як дія і поведінка;
- лідерство як відносини влади;
- лідерство як взаємодія;
- лідерство як ініціація структури;
- лідерство як процес впливу.

Визначення поняття лідерства базується на двох важливих критеріях поведінки лідера:

1. Ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера. Цей критерій розкриває підхід до аналізу лідера:
 - З позиції статичності – акцентується увага лише на наявності постійних якостей, що притаманні лідеру.
 - З позиції динамічності – аналізуються поведінкові моделі й конкретні дії лідера, що змінюються залежно від ситуації.
2. Ступінь врахування фактора ситуаційності. Цей критерій визначає підхід до вивчення лідера:
 - Універсальність – виділяється один найкращий спосіб впливу, який є ефективним у всіх випадках.

- Ситуаційність – для досягнення ефективного лідерства необхідно враховувати зміну умов і обставин [4].

В сучасній літературі також підкреслюється, що керівник не обов'язково є лідером. Він впливає на дії своїх підлеглих через владу, тоді як лідерство зазвичай базується на добровільному авторитеті та підтримці. Ця відмінність формує різницю між поняттями «лідерство» та «керівництво».

Стилі лідерства також відрізняються за підходами до взаємодії з підлеглими. Виділяють кілька основних стилів:

- Авторитарний стиль. Заснований на примусі, погрозах і страху. Лідер вимагає беззаперечного виконання своїх наказів і суворого дотримання правил.
- Демократичний стиль. Оригується на свідому участь людей у робочому процесі, сприяє децентралізації влади, відкритості, довірі та широкій участі у прийнятті рішень.
- Ліберальний стиль. Дає максимальну свободу підлеглим, забезпечує їм самоконтроль, а керівник мінімально втручається у процес виконання завдань [6].

Існує багато класифікацій типів лідерів та керівників, заснованих на їхніх психологічних особливостях, життєвому та професійному досвіді, звичках і стилі. Однак найбільше значення мають ті риси лідера, які визначають його здатність формувати й реалізовувати стратегію діяльності. У цьому контексті важливо враховувати як психологічні, так і професійні особливості керівника, спроектовані на процеси формування й реалізації стратегії [22].

Таблиця 1.1 -Розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво» [6]

№ п/п	Керівництво	Лідерство
1	керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій, наданих посадою і не обов'язково володіє лідерськими	поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера

	якостями	
2	керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків між ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять	лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим
3	керівник має владні позиції і підлегли в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера	лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи
4	керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання	лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників
5	керівника обов'язково призначають	лідерство виникає стихійно
6	керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності	лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності
7	керівництво – явище стабільне	висування лідера залежить від настрою групи
8	керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень)	лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда

Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи до лідерства, а також знання, уміння та навички, які має мати лідер, можна зробити ключовий висновок, що всі сучасні теорії сходяться на одній важливій думці: справжній лідер – це командний гравець. Тому здатності до колективної взаємодії займають центральне місце серед складових лідерської компетентності.

Оскільки процес лідерства передбачає участь щонайменше двох сторін: лідер і послідовники, у визначенні лідерського потенціалу керівника необхідно враховувати такі складові [21]:

1. Лідерські якості (компетенції), що забезпечують ефективність лідера.
2. Особливості сприйняття лідера послідовниками, що визначають прийняття керівника як лідера.
3. Умови здійснення лідерства, які впливають на можливість прояву лідерства.

Таким чином, лідерський потенціал керівника включає сукупність його лідерських якостей, умов для прояву лідерства, а також особливості сприйняття керівника групою. Ці фактори визначають можливості керівника зайняти лідерську позицію та ефективно використовувати лідерський ресурс у практиці управління.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до теми лідерського потенціалу, поки що немає універсальної прикладної концепції, що описувала б його структуру. Проте можна виділити основні взаємопов'язані компоненти лідерського потенціалу [9]:

- Лідер і послідовники: лідерство як соціально-когнітивний феномен існує лише за наявності не тільки лідера, але й послідовників, які поділяють його цілі.
- Когнітивні компоненти: лідер і послідовники сприймають і ідентифікують себе та один одного.
- Компетентнісно-поведінкові компоненти: лідер і послідовники взаємодіють між собою у певний спосіб.
- Ситуації (умови): взаємодія лідера і послідовників відбувається в конкретних умовах, які можуть як сприяти, так і перешкоджати прояву лідерства.

Спираючись на базові концепції управління (Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо) та аналогії з ними, прихильників різних підходів до кількості лідерів у групі можна умовно поділити на:

- Тейлористів («Лідер повинен бути один»),
- Файолістів («Лідерів може бути кілька»),

- Мейоїстів («Лідером може бути кожен»).

Однак незалежно від підходу, існує базовий набір лідерських якостей, які має мати кожен керівник. У таблиці 1.2 буде представлено узагальнений перелік цих основних якостей та їх зміст [10].

Таблиця 1.2 - Основні лідерські риси та їх зміст

Основні риси	Зміст лідерських рис
Соціальна мотивація до придбання влади	Потреба у владі, яка реалізується на благо оточуючих
Орієнтація на успіх	Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового
Впевненість у собі	Психологічна готовність зайняти керівну посаду та віра в свої сили і здібності
Наполегливість і цілеспрямованість	Здатність долати перешкоди, сила волі
Енергійність і стресостійкість	Фізична життєздатність і емоційна пластичність
Емоційна зрілість	Здатність швидко адаптуватися, відсутність психічних розладів
Високі моральні якості	Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість
Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум	Уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію; розуміння соціальної обстановки
Професійні знання	Знання про компанію і галузь, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань
Гнучкість	Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішньофірмові проблеми

Англійські вчені А. Лоутон і Е. Роуз, підсумовуючи результати семінару керівників у Лондоні (1987 рік), запропонували розглядати десять ключових якостей, що підвищують ефективність лідерів-керівників [11]:

1. Далекоглядність – здатність бачити не тільки короткострокові, але й перспективні цілі. Керівник повинен передбачати розвиток ситуацій і вибудовувати стратегії, які допоможуть досягти довгострокових результатів.

2. Вміння визначати пріоритети – здатність розрізняти, що є необхідним, а що – просто важливим. Лідер має вміти зосереджуватися на ключових задачах і не витрачати час на другорядні питання.

3. Мотивація послідовників – керівник повинен вміти надихати свою команду і підтримувати їхню зацікавленість у досягненні загальних цілей.

4. Мистецтво міжособистісних відносин – вміння налагоджувати стосунки з підлеглими, колегами та партнерами. Це передбачає здатність знаходити спільну мову з людьми різних поглядів і забезпечувати конструктивний діалог.

5. Здатність розуміти потреби оточуючих – лідер повинен вміти вникати у проблеми та потреби своєї команди, знаходити підходи до кожного і адаптувати свою стратегію для забезпечення оптимальної взаємодії.

6. Спокійність і непохитність перед опонентами – лідер повинен залишатися впевненим і зберігати спокій навіть у складних та конфліктних ситуаціях, демонструючи силу характеру і врівноваженість.

7. Харизма – особливість, яку важко пояснити, але яка створює унікальну привабливість лідера. Харизматичні лідери здатні притягувати людей до себе, викликати довіру та бажання слідувати за ними.

8. Здатність йти на ризик і делегувати повноваження – лідери повинні бути готові брати на себе ризики, але також розуміти важливість делегування відповідальності, щоб дати можливість іншим проявити себе і брати участь у процесі прийняття рішень.

9. Гнучкість – здатність реагувати на нові ідеї, зміни та досвід, адаптуючи свої підходи відповідно до нових обставин.

10. Рішучість і стійкість – лідер має бути рішучим у критичних ситуаціях і не здаватися під тиском обставин, демонструючи стійкість і впевненість у своїх діях.

Український психолог В. О. Татенко [12] виділяє кілька важливих критеріїв для оцінювання лідерства, серед яких:

1. Прагнення вести за собою – бути лідером означає показувати шлях іншим. Лідер, на думку вченого, не тільки направляє своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, показуючи найкращий, найкоротший та найефективніший шлях. Послідовники не просто слідують за лідером, але й бажають це робити.

2. Мотивація першості – для того, щоб стати лідером, недостатньо лише бажати бути першим. Першість передбачає кращі результати в порівнянні з іншими, що є наслідком професійної діяльності, компетентності та особистих зусиль лідера.

3. Впливовість – щоб стати лідером, важливо бути впливовою особою, яка має певну владу, але не лише формальну, надану зовнішніми факторами, а й таку, що здобута самостійно, через заслуги та авторитет.

4. Зануреність у справу – лідер повинен бути повністю відданим своїй справі. Він вміє проводити межу між захопленнями і покликанням, і для нього мотив діяльності збігається з самою діяльністю.

5. Компетентність і креативність – лідером стає та людина, яка не тільки добре розуміє свою справу, але й використовує творчий підхід у вирішенні проблем і прийнятті рішень.

6. Психологічна надійність – лідер вміє підтримувати оптимальний рівень "Я хочу", "Я можу" і "Я повинен" у різних життєвих ситуаціях, особливо в стресових або кризових умовах.

7. Адекватна самооцінка і саморегуляція – справжній лідер має високу самооцінку, поєднану з вимогливістю до себе та до групових цінностей і цілей. Він вільний від заздрощів і здатний щиро радіти успіхам інших.

8. Самовдосконалення – справжній лідер прагне постійно навчатися, вдосконалювати свої вміння та навички, шукаючи нові шляхи для розвитку.

Лідерські компетенції – це сукупність професійних, особистісних та емоційних здібностей керівника, які разом забезпечують його вплив на роботу підлеглих і результати діяльності в різних умовах. Як показав аналіз наукових публікацій [2; 12; 37; 41; 58; 64; 69; 79], серед компонентів лідерських компетенцій виділяють:

- Професійні компетенції – глибоке знання своєї сфери діяльності, здатність розв'язувати складні професійні завдання.

- Особистісні компетенції – внутрішні якості, такі як стійкість, відповідальність, гнучкість, мотивація до самовдосконалення.
- Емоційні компетенції – здатність керувати емоціями, створювати позитивний робочий клімат, встановлювати ефективні комунікації.

Таким чином, лідерські якості керівника полягають у поєднанні власних і колективних інтересів, а ідеальний керівник повинен мати гарні організаторські здібності, бути стресостійким, емоційно врівноваженим, з аналітичним і стратегічним мисленням, а також високою відповідальністю. Ідеальний керівник – це лідер, який вміє організувати команду, нести відповідальність і чітко визначати пріоритети.

До найбільш поширеного переліку компетенцій, якими повинен володіти сучасний лідер, нині відносять кілька важливих характеристик. Однією з таких є здатність ставити суспільні інтереси понад усе, що означає, що лідер має ставити інтереси громади чи організації вище власних, демонструючи таким чином свою готовність діяти заради спільного блага. Не менш важливою є соціальна ідентичність лідера, оскільки він повинен чітко усвідомлювати свою роль у суспільстві та визначати свою ідентичність відповідно до соціальних норм і очікувань. Лідер також повинен мати здатність свідомо сприймати цілі та засоби їх досягнення, чітко формулюючи завдання і розуміючи ефективні шляхи їх реалізації. Вміння працювати в команді також є критичним, адже сучасний лідер має не тільки керувати, але й бути частиною колективу, здатним до співпраці та підтримки командної роботи. Крім того, лідер мусить постійно демонструвати лідерські якості, оскільки лише через власний приклад він здатен надихати і мотивувати інших до досягнення спільних цілей. Важливою компетенцією є здатність оцінювати дії з позицій етики та моралі, що дозволяє лідеру діяти відповідно до високих стандартів і забезпечувати довіру та підтримку серед своїх послідовників. Сучасний лідер повинен бути ініціативним та активним, здатним до інновацій та креативного підходу в розв'язанні завдань. Крім того, важливим аспектом є волонтерство, яке підкреслює готовність лідера діяти на користь громади без очікування матеріальних благ. Стратегічне бачення та широкий світогляд соціо-екологічного спрямування дозволяють лідеру не тільки оцінювати поточні ситуації, але й передбачати та

планувати майбутнє, а також виявляти стратегічні можливості, які відкривають нові горизонти для розвитку.

Задля визначення поняття лідерства науковці виділяють три основні підходи до його вивчення. Перший підхід – поведінковий, став основою для виокремлення стилів політичного лідерства та моделей політичної поведінки. Цей підхід базується на манері політичної поведінки керівника та його взаємодії з іншими, акцентуючи увагу на конкретних діях лідера. У рамках поведінкового підходу виділяють три типи лідерства: авторитарний, демократичний та нейтральний.

Таблиця 1.3 - Характеристика типів лідерства

Стилі лідерства	Формальний бік	Змістовна сторона
Авторитарний тип	Ділові стислі розпорядження	Справи групи плануються заздалегідь (в усьому їхньому обсязі)
	Заборони без поблажливості, загрози	Визначаються лише безпосередні цілі, подальші - невідомі
	Чітка мова, непривітний тон	Голос керівника вирішальний
	Похвала і осуд суб'єктивні	-
	Емоції до уваги не приймаються	-
	Позиція керівника – поза групою	-
Демократичний тип	Інструкція у вигляді пропозицій	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі
	Не суха мова, а товариський тон	За реалізацію пропозицій відповідають всі
	Похвала і осуд – із радами. Розпорядження і заборони – з дискусіями	Усі розділи роботи не лише пропонуються, а й обговорюються
	Позиція керівника – всередині групи	-

Нейтральний тип	Тон – конвенціональний	Справи групи йдуть самі собою
	Відсутність похвали, претензій	Керівник не дає вказівок
	Ніякого співробітництва	Розділи роботи складаються із окремих інтересів чи лунають із боку лідерів підгруп
	Позиція керівника – непомітно осторонь групи	-

Авторитарний лідер звик приймати рішення без необхідності узгоджувати їх з іншими. Він не розглядає своїх підлеглих як осіб, чия думка може бути врахована. В такому випадку він не прагне до консенсусу і приймає рішення самостійно. Демократичний лідер, навпаки, активно зацікавлений в думках власного персоналу і намагається створити неформальні відносини з командою, підтримуючи відкритий діалог та враховуючи думку кожного члена. Нейтральний лідер є менш активним у взаємодії з колективом, він не залучений до життя організації та не бере участі в прийнятті рішень, залишаючи керівництво на рівні інших осіб.

З приходом біхевіористської школи поведінковий підхід почав втрачати свою актуальність серед науковців. Цей підхід не є оптимальним для вивчення ефективності лідерства, оскільки ефективність залежить не стільки від особистих якостей керівника, скільки від його манери взаємодії з підлеглими та керування колективом. Недоліком поведінкового підходу є також його обмеженість, адже він передбачає існування лише одного типу керівництва, що не завжди відповідає реальним умовам. Насправді ж ефективність стилю управління залежить від характеру керівника та конкретної ситуації, у якій він опиняється.

Зміст ситуаційного підходу полягає в тому, що організація є залежною від зовнішніх обставин, які вимагають різних методів управління. Ситуація, яка складається, зумовлює необхідність застосування специфічних методів, що відповідають поточним умовам. Від керівників у рамках цього підходу вимагається швидка адаптація до змінюваних обставин, здатність застосовувати необхідні знання відповідно до ситуації і вміння орієнтувати підлеглих.

Ситуаційний підхід зосереджує увагу на різницях між організаціями та всередині самих організацій. Він визначає, які фактори ситуації є значущими для ефективності роботи організації та як вони можуть впливати на результат. Методологію цього підходу можна подати у вигляді процесу, що складається з кількох етапів:

1. Керівник має бути знайомий із ефективними методами управління, розуміти процеси управління, індивідуальну і групову поведінку, використовувати системний аналіз, методи планування та контролю, а також володіти кількісними методами прийняття рішень.

2. Керівник має вміти передбачати позитивні чи негативні наслідки від застосованих концепцій чи методів.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, визначаючи найважливіші аспекти, які потребують змін, та оцінюючи, чи зміна одного фактору призведе до змін в інших.

4. Керівник має здатність комбінувати різні прийоми управління для мінімізації негативних ефектів, що можуть виникнути в умовах існуючих обставин.

Цей підхід визнає, що лідерство в значній мірі залежить не лише від особистих якостей лідера, але й від ситуаційних факторів та взаємодії між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на ефективність лідерства:

1. Вплив посади — лідер з більшими посадовими повноваженнями має більше можливостей для впливу і може легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями.
2. Структура задач — чіткість і визначеність задач впливає на ефективність їх виконання. Керівник має бути здатен організувати роботу в умовах чітких чи неясних завдань.
3. Взаємовідносини між лідером і групою — рівень довіри між лідером і його підлеглими, а також готовність колективу слідувати його вказівкам є критичними факторами для ефективного лідерства.

Таким чином, ситуаційний підхід підкреслює важливість контексту і взаємодії з обставинами, в яких лідер працює, що дає змогу адаптувати стиль управління до специфіки конкретної ситуації.

Цей підхід розглядає лідерство як результат певних обставин. Іншими словами, особа стає лідером завдяки авторитету, здобутому внаслідок ухвалення правильного управлінського рішення у складній ситуації. Одного такого випадку може бути достатньо, щоб персонал почав сприймати цю людину як лідера і очікував від неї ефективних рішень у майбутньому.

Водночас два інші підходи – особистісний і поведінковий – не здатні відігравати ключову роль у визначенні ефективності лідерства. Вони не встановлюють чіткого зв'язку між особистими якостями чи поведінкою керівника та його результативністю. Однак це не означає, що ці аспекти не важливі. Навпаки, вони залишаються важливими елементами успішного лідерства, так само як і допоміжні чинники, які залежать від зовнішнього середовища, його вимог, настроїв персоналу, особистих характеристик підлеглих та інших умов [19].

Перший підхід до вивчення лідерства, відомий як теорія лідерських якостей, був зосереджений на ідентифікації рис, властивих видатним лідерам [20]. Дослідники намагалися вимірювати ці риси, але зіткнулися з труднощами. У 1930–1950-х роках поняття «лідерство» стало об'єктом систематичних і масштабних досліджень. Вони ставили за мету визначити, які саме якості характеризують ефективного керівника. Відповідно до теорії «великих людей», найкращі лідери володіють спільними рисами, які можна розвивати в кожному задля підвищення ефективності управління. Серед таких рис вчені виділяли високий рівень інтелекту, чесність, виразний зовнішній вигляд, ініціативність, здоровий глузд і впевненість у собі [21].

Ця теорія була піддана критиці Р. Стогдиллом у 1948 році. Він провів комплексний аналіз досліджень у сфері лідерства і дійшов висновку, що аналіз лідерства через особисті якості керівників не дає передбачуваних результатів. У різних обставинах різні керівники демонстрували різноманітні риси, і це ускладнювало систематизацію. Його головне твердження полягало у тому, що

«людина не стає керівником лише завдяки певному набору особистих властивостей» [22].

Нові підходи, такі як атрибутивна та харизматична теорії, також зосереджуються на вивченні лідерських якостей, але в контексті конкретних ситуацій [23]. Дослідження показують, що ефективність лідера найчастіше залежить від ситуації та його дій у ній, а не лише від особистих характеристик. Різні обставини вимагають від керівника різних підходів і проявів лідерських якостей [24].

Сучасні вчені переважно підтримують ситуаційний підхід до визначення ефективності лідерства. На сьогодні дослідники намагаються ідентифікувати особистісні риси та стилі поведінки керівників, що проявляються за певних обставин, і класифікувати їх [25]. Важливими аспектами сучасних теорій лідерства є уточнення ролі керівника у формуванні та управлінні корпоративною культурою, а також залежність стилю лідерства від стадії життєвого циклу організації [26].

Тема ефективного лідерства залишається актуальною для дослідників, оскільки досі не розроблено універсальної моделі поведінки керівника, способів його взаємодії з персоналом та реакцій на різні ситуації, що виникають у компанії. На нашу думку, визначальним чинником ефективності сучасного лідера є кількість людей, які готові слідувати його словам та виконувати його вказівки [27].

Для того щоб стати лідером, особа повинна мати послідовників, що передбачає здобуття їхньої довіри. Головною характеристикою, що забезпечує успіх лідера, є цілісність особистості, без якої досягнення ефективного керівництва неможливе [28].

Доцільним є розробка нового підходу, який би інтегрував три основні концепції вивчення лідерства. Впливовість лідера визначається сукупністю факторів: ситуацією, його особистісними рисами та поведінкою. Основними аксіомами такого підходу можуть бути [29]:

- лідерство – це форма взаємодії;
- лідерство проявляється як подія;
- наявність послідовників, які готові підтримувати лідера;
- дії лідера часто виходять за межі формальних процедур;

- вплив лідерства перевищує межі формальної влади;
- лідерство пов'язане з ризиками та невизначеністю;
- не всі ініціативи лідера знаходять підтримку;
- лідерство є продуктом усвідомленості й здатності аналізувати інформацію;
- лідерство виникає спонтанно.

Кожен із трьох підходів до вивчення лідерства у сфері менеджменту намагався створити систему оцінки його ефективності. Однак кількісний вимір лідерства залишається складним завданням, адже на сьогодні не існує формул, здатних обчислити цей показник [59].

Після аналізу загальних закономірностей лідерства як соціального феномена варто звернути увагу на особливості політичного лідерства в системі публічної влади. Наукові дослідження у цій сфері базуються на методологічних підходах, розроблених у ХХ столітті. У цей період відбулися фундаментальні дослідження проблем політичного лідерства, які здійснювали такі відомі вчені, як М. Вебер, О. Тоффлер, А. Лоутон, Р. Стогдилл, Р. Міхельс та інші.

Серед західних політологів не було єдиного трактування поняття лідерства, яке розглядалося в різних контекстах:

- як центр групових процесів;
- як прояв особистісних рис;
- як мистецтво досягнення згоди;
- як дія чи поведінка;
- як інструмент досягнення мети;
- як форма взаємодії;
- як уміння переконувати;
- як здійснення впливу;
- як відношення влади.

Методологічні підходи також пропонували різні інтерпретації лідерства:

- як форму влади, носієм якої є одна особа;
- як управлінський статус чи посаду;
- як вплив на інших людей;
- як символ спільності та зразок політичної поведінки.

Ця різноманітність трактувань дозволяє досліджувати лідерство з різних сторін. Одним із аспектів є поділ на формальне та неформальне політичне лідерство. Формальне лідерство базується на офіційно закріпленій ролі особи в ієрархії організації, тоді як неформальне лідерство відображає суб'єктивну здатність та готовність виконувати функції лідера, що визнається іншими членами групи. Таке визнання ґрунтується на авторитеті, здобутому завдяки особистісним якостям.

Важливим аспектом дослідження політичного лідерства є його типологія. Однією з найвідоміших є класифікація М. Вебера, яка базується на типах суспільного правління. Вебер виділяє традиційне лідерство, що спирається на звичаї, традиції та віру підлеглих у законність влади, яка існувала завжди; раціонально-легальне, що передбачає обрання лідера демократичним шляхом; і харизматичне, засноване на вірі мас у виняткові риси або "дар благодаті", які дозволяють окремій особі ефективно управляти. Залежно від стилю керівництва та політичної системи, в якій функціонує лідер, розрізняють такі типи лідерів: диктаторський, який досягає своїх цілей, спираючись на страх і покарання; автократичний, що базується на високих професійних і особистісних якостях лідера; та демократичний, який сприяє співпраці й залученню до прийняття рішень.

У процесі вивчення проблем лідерства важливу роль відіграє аналіз характеристик, якими повинен володіти ефективний лідер. Узагальнюючи різні підходи, можна виділити такі ключові якості:

1. Відповідальність, яка проявляється в умінні приймати нестандартні, творчі рішення в складних ситуаціях. Такі рішення зазвичай пов'язані з ризиками та вимагають готовності нести за них відповідальність, мотивуючи свою команду на досягнення кращих результатів.

2. Комунікативні навички, що полягають у здатності будувати ефективний діалог із суспільством.

3. Динамізм, який проявляється через постійні інновації та зміни. Лідери вирізняються своєю здатністю продукувати нові ідеї чи вдосконалювати наявні.

4. Особистісні якості, які включають як природні риси, так і набуті: досвід, сміливість, упевненість у собі, уміння впливати на оточення. Зазвичай авторитет

лідера формується завдяки його діям і здатності брати на себе відповідальність за кроки, які не під силу іншим.

Ці якості взаємопов'язані та проявляються в різних ступенях залежно від особистості лідера.

З огляду на історичний досвід, Україні потрібен харизматичний лідер. Український менталітет тяжіє до ідеї сильного керівника, здатного вивести країну з кризи. Водночас такий лідер має бути системним, поєднуючи в собі лідерські якості, ідеологічну стратегію та сильну команду.

М. Вебер у своїх працях виділив три обов'язкові риси лідера, які не втрачають своєї актуальності: відданість справі, що передбачає готовність до самопожертви; почуття відповідальності, яке дозволяє діяти зважено в складних обставинах; і здатність аналізувати ситуацію та прогнозувати її розвиток, що називається окоміром.

Переговори, пошук консенсусу, створення коаліцій і компроміси відіграють важливу роль у діяльності лідера. Водночас доведено, що передчасні компроміси знижують авторитет лідера, а запізнілі — позбавляють його ініціативи. Обов'язковим елементом діяльності політичного лідера є наявність політичної програми, яка включає чіткі орієнтири й формує власну політичну лінію. Реалізація цієї програми значною мірою залежить від здатності лідера поєднувати формальне лідерство, яке базується на правилах і функціональних зобов'язаннях, із неформальним лідерством, що спирається на особисті взаємовідносини в групі.

Таким чином, на політичне лідерство впливають такі фактори, як політичні переконання, стиль керівництва, мотиви, які визначають дії лідера, його реакція на негативні ситуації, попередній досвід, а також політичний клімат, у якому він діє. Одним із найважливіших інструментів політичного лідера є здатність переконувати і вести переговори. Проблема політичного лідерства є багатовимірною і багаторівневою. Творчий процес лідерства залежить від рівня розвитку суспільства, політичної культури й національних традицій, і лише комплексний підхід до його вивчення дозволяє розкрити всі його аспекти. Особисті якості та погляди лідерів впливають на їхній стиль і тактику використання влади й впливу, а також

визначають їхню прийнятність як претендентів на політичну роль в очах еліт і громадян.

Можливість і сутність лідерства значною мірою визначаються об'єктивними обставинами національного розвитку та логікою внутрішньополітичної боротьби. У цьому контексті доцільно деперсоніфікувати політичних лідерів, розглядаючи їх як органічну складову суспільно-політичних реалій. Це дозволяє врахувати фундаментальні обставини, які не лише формують особистість лідера, але й визначають її роль в історії. Такий підхід зосереджується на результатах діяльності лідерів і їхньому фактичному впливі на хід історії країни.

1.2 ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Система публічного управління спрямована на забезпечення ефективної діяльності різних сфер держави. Лідерство відіграє ключову роль у розвитку державної служби, оскільки ефективний лідер здатний забезпечити злагоджену роботу підрозділів і досягнення визначених цілей. У сучасних умовах модернізації публічного управління зростає потреба в державних службовцях із розвиненими лідерськими якостями.

Лідери в системі публічного управління повинні не лише підвищувати ефективність і підзвітність, а й діяти відповідно до політичних вказівок і законодавства. Розвиток їхніх лідерських якостей сприяє покращенню показників діяльності органів влади. Лідерство в публічному секторі ґрунтується на поєднанні навичок і компетенцій, які включають стратегічне мислення, вплив на людей, навчання, самовдосконалення та визначення цілей.

Формування лідерства повинно базуватися на вдосконаленні системи управління, запровадженні механізмів соціальної мобільності, розвитку інституційного середовища, включаючи антикорупційну політику, верховенство права, економічні механізми, підвищення кваліфікації та перепідготовку службовців.

Дослідженням лідерства в публічному управлінні займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких Л. Андерсен, Д. Келліс, Л. Колеснік, Д. Оразі, Т. Офіцеров, Л. Таммерс, В. Толкованов, П. Хаїтов, Дж. Шварц. Однак процес модернізації цієї сфери потребує подальших досліджень.

Ефективні лідери-управлінці сприяють досягненню цільових орієнтирів, визначених у системі публічного управління. Зарубіжний досвід свідчить, що створення умов для розвитку державної служби підвищує її конкурентоспроможність і привабливість, а також сприяє формуванню лідерських якостей. С. Оспіна зазначає, що управління в державному секторі стикається з найактуальнішими викликами суспільства, що робить цей досвід цінним для інших секторів.

Згідно з Всесвітньою доповіддю ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору», результативність органів публічної влади значною мірою залежить від мотивації, порядності й лідерських якостей їхніх службовців.

Дослідники визначили чотири ключові ролі лідерства, що мають особливу актуальність у публічному управлінні. Перша роль - підзвітність, друга - дотримання правил, а третя - політична лояльність; вони є підходами, характерними для бюрократії та відображають зобов'язання лідерів у цій системі. Четверта роль - управління мережею - визнає зростаючу важливість мереж і їх популярність у державному секторі. Лідери можуть гнучко переходити між цими ролями залежно від обставин, що разом формує більш широку конструкцію «державного лідерства». Лідерство сприяє зростанню мотивації співробітників державної служби, акцентуючи увагу на важливості суспільного служіння. Це підкреслює необхідність керівників заохочувати працівників до підвищення ефективності.

Серед вчених існують дві протилежні позиції щодо ролі лідерства в публічному секторі. Прихильники ринкових підходів до публічних послуг наголошують на підвищенні ефективності та підзвітності завдяки таким методам. Водночас представники громадських інтересів критикують економічний індивідуалізм і наполягають, що державні службовці мають отримувати чіткі вказівки від політиків і законодавців. Однак і ті, й інші попереджають про ризики

сильного лідерства, що може загрожувати демократичному процесу та створювати моральні виклики.

Останні дослідження свідчать, що лідерам важко функціонувати ефективно в умовах сучасної державної служби, особливо в кризових ситуаціях або за організаційних проблем. Для вирішення цих унікальних проблем потрібно враховувати демократичні цінності, трансформаційний підхід до захисту прав і розвитку кадрів, а також розподілений характер державних керівних посад.

Нова теорія державного лідерства враховує складність сучасних організаційних структур, взаємозв'язки та обмеження демократичної системи. Ця теорія об'єднує ключові принципи, що дозволяють навчати управлінців ефективному лідерству та досягати очікуваних результатів. Лідерство в державному секторі ґрунтується на поєднанні компетенцій, які підтримують стратегічне мислення, визначення мети, максимізацію людського потенціалу, навчання та особистісний розвиток.

Державні службовці беруть участь у традиційних навчальних заходах — курсах, семінарах, коучингу, рольових іграх, симуляціях. Водночас ефективність різних стилів керівництва значною мірою визначається культурним і соціальним контекстом, у якому працює орган державного сектору.

Лідерство є одним із ключових чинників успішного розвитку державної служби, оскільки ефективний лідер здатний забезпечити злагоджену роботу структурних підрозділів та досягнення поставлених цілей. Використання лідерського потенціалу у процесі управління змінами охоплює такі основні елементи:

1. Розвиток комунікацій: створення інформаційних і комунікативних каналів як всередині, так і за межами органу публічного управління з максимальним використанням існуючих формальних систем зв'язку.

2. Генерація впевненості: формування у керівництва впевненості в успішності запланованих змін через вдосконалення комунікації та організаційної культури.

3. Здатність до прогнозування: розвиток спроможності бачити перспективу публічного органу для пошуку найкращих шляхів реалізації змін.

4. Індивідуальний розвиток: створення умов для професійного та особистісного зростання управлінців, що гарантує їхню відповідальність за реалізацію змін і підвищує ефективність організаційних трансформацій.

5. Спільне бачення: об'єднання зусиль ключових фахівців для формування єдиного професійного рівня, необхідного для успішної реалізації змін.

Управлінське лідерство також сприяє розвитку компетенцій через спеціальні програми з удосконалення організаційної культури. Сюди входить узгодження інтересів із партнерами, формування команд для реалізації змін, а також навчання командній роботі представників різних рівнів управління.

Для забезпечення інноваційного підходу до публічного управління необхідно готувати керівників нового типу, які будуть віддані своїй справі, ініціативними, готовими вести за собою команду однодумців. Такий тип лідерів важливий в умовах сучасних викликів, які зумовлюються національними особливостями та змінами у зовнішньому середовищі.

Сучасний лідер має володіти низкою компетенцій, серед яких: здатність до оцінки ситуацій, поведінкові компетенції та адаптація до швидких змін. Він повинен бути готовий відповідати викликам, пов'язаним із зовнішніми факторами, новими трендами та реформами. Одним із ключових аспектів є перехід від «прямого» організаційного управління до «мережевого» лідерства, що передбачає співпрацю, яка іноді виходить за рамки традиційних організаційних меж. Це забезпечує гнучкість і можливість реагувати на нові потреби суспільства.

Сучасні лідери мають демонструвати ефективну взаємодію з колегами з інших сфер та впливати на людей, які не перебувають у їхній прямій підпорядкованості. Це вимагає нових умінь, які відрізняються від застарілих лінійних методів управління. Мережевий підхід стає найбільш результативним, коли публічний і приватний сектори взаємодіють, розподіляючи відповідальність. Такий підхід можна визначити як спільне лідерство в системі публічного управління, що базується на розподілі обов'язків між сторонами. У багатьох випадках керівництво розглядається як соціальне явище, яке регулюється формальними службовими відносинами з метою виконання організаційних завдань. У свою чергу, лідерство виступає як психологічний феномен, спрямований на регулювання неформальних стосунків між

людьми. Інакше кажучи, основою керівництва є владні повноваження, а лідерства — міжособистісні контакти. Водночас керівник може поєднувати в собі риси лідера, поєднуючи формальні та неформальні аспекти для ефективного управління колективом.

Незважаючи на різноманітність підходів у різних країнах, можна виокремити загальні тенденції щодо розвитку лідерів на основі міжнародного досвіду. Для сучасних держав актуальним є формування демократичного лідера в системі публічного управління, здатного вирішувати нагальні питання та забезпечувати майбутній розвиток країни. Виникає нагальна потреба в суттєвому підвищенні якості управлінської та політичної діяльності лідерів і виборі найбільш дієвих інструментів для їх підготовки в органах державної влади.

Ці суб'єкти безпосередньо впливають на ефективність, легітимність, авторитет, соціальну вагу влади та успішність загальнодержавних рішень. Процес формування лідерства в органах публічної влади базується на принципах складних систем, де лідер виникає та реалізує свої можливості в суспільному контексті.

Міжнародний досвід свідчить, що більшість інструментів для підготовки сучасних лідерів функціонують на національному та регіональному рівнях. Політична сфера цілеспрямовано готує політичних лідерів через різні методи відбору, що приносить позитивні результати. Одним із заходів для створення нової еліти є заснування спеціальних освітніх установ, орієнтованих на відбір талановитої молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями.

Особливістю освітнього процесу в таких закладах є певна ідеологія, за якою студенти мають усвідомити себе національною елітою, покликаною розвивати демократичну державу. Іншими загальнодержавними інструментами формування політичного лідерства є функціонування національної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців з урахуванням внутрішньополітичних реалій та найкращого національного і світового досвіду.

За висновками експертів, ключовим завданням у процесі формування кадрового резерву є не лише відбір гідних кандидатів, але й їх подальша професійна підготовка, яка може включати:

- індивідуальне навчання під керівництвом старшого менеджера;

- стажування на планованій посаді у вищих органах влади;
- проходження спеціалізованих курсів відповідно до майбутньої посади.

Ефективні інструменти для формування політичного лідера в органах публічної влади передбачають постійне вдосконалення системи управління через підвищення рівня її організації. До ключових аспектів належать: створення компетентнісних груп для керівників із дотриманням етичних норм і цінностей; узгодження посадового рівня та профілю компетенції з елементами системи державної служби; проведення навчально-практичних заходів; забезпечення системи підвищення кваліфікації службовців на різних рівнях; та наявність ефективних механізмів соціальної мобільності по вертикалі.

Лідерство в системі публічного управління виступає як процес організації управління соціальними групами, спрямований на досягнення спільних цілей, оптимізацію термінів і підвищення ефективності через авторитет керівника-лідера. Діяльність керівника зосереджена на управлінні виконанням завдань підлеглими, тоді як лідер коригує стосунки в колективі. Щоб бути ефективним керівником-лідером, необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, високий інтелектуальний рівень, здатність приймати ризиковані рішення, наполегливість, комунікаційні навички тощо) і керівника (формальний авторитет, аналітичні здібності, професійні знання, прагнення до навчання). Влада керівника посилюється через визнання його особистих якостей підлеглими як лідера.

Розвиток лідерських парадигм у сфері публічного управління вважається ключовим для зміцнення управлінської здатності суспільства, від чого залежить сталий розвиток держави. Дослідження лідерства в системі публічного управління повинні враховувати широкий спектр факторів: теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні, історичні тощо.

Методологічні підходи до формування знань і навичок у майбутніх лідерів у сфері публічного управління повинні спиратися на демократичні принципи та сучасні освітні методики, які розвивають громадянські та управлінські компетенції. Це включає здатність вирішувати комплексні проблеми в професійній та інноваційній сфері, створюючи нові знання та практики, а також уміння визначати й

вирішувати соціально значущі системні проблеми, що потребують впровадження нових знань і технологій.

Різні аспекти лідерства в публічному управлінні можна розвивати на основі створення відповідного інституційного середовища. Це середовище має включати: чіткі правові основи функціонування державної служби; розвиток громадянського суспільства та налагоджені комунікації між владою та громадянами; захист основних прав і свобод громадян через справедливу судову систему; активну антикорупційну діяльність; підвищення престижу державної служби та впровадження систем матеріального стимулювання державних службовців; розвиток освітніх і наукових моделей для отримання нових знань і компетенцій у сфері публічного управління, а також вивчення проблематики лідерства в цій сфері.

Сучасні наукові підходи в галузі державного управління, політології, соціальної психології тощо визначають державне управління, керівництво і лідерство як багатогранні та багатозначні явища. Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є складним і суперечливим питанням, оскільки діяльність керівника суворо регламентована законодавством і службовою ієрархією. Лідерські якості керівника обмежуються цими рамками, і призначення на посаду не гарантує автоматичного набуття лідерських якостей.

Ефективність і узгодженість роботи органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою залежать від особистості, яка їх очолює. Важливими є наявність у такого керівника досвіду, відповідних професійних знань і лідерських якостей, як вроджених, так і набутих. Тому в сучасних умовах все більше уваги приділяється відбору керівників для цих органів. Вони мають бути не лише виконавцями, а й компетентними, інформованими управлінцями, здатними нести відповідальність та демонструвати готовність до творчої й інноваційної діяльності.

Для більшості людей важливість лідерства є очевидною, незалежно від сфери діяльності. У бізнесі ефективне лідерство підвищує якість продукції та послуг, сприяє розвитку почуття єдності, особистісного зростання й задоволеності серед працівників, а також надає загальний напрямок для інновацій та зміцнює організаційну культуру. У сфері державного управління проблема лідерства має особливе значення. Державне управління відіграє ключову роль у будь-якій країні,

відповідаючи за координацію дій і надання основних послуг громадянам, що робить його життєво важливим для стабільної роботи уряду.

Сприйняття громадськістю ефективності уряду багато в чому залежить від роботи органів державного управління. Якість надання державних послуг тісно пов'язана з ефективністю управлінців, що, у свою чергу, залежить від стилю їх лідерства та мотивації. Хоча лідерство зазвичай асоціюється з комерційною сферою, концепція лідерства в державному управлінні має власні специфічні виклики. Наприклад, результати досліджень показують, що лише невелика частка державних службовців задоволені політикою та практичною діяльністю своїх керівників, а також отриманою від них інформацією про діяльність організації. Ці та інші фактори вказують на те, що сучасні та майбутні лідери в урядових структурах повинні бути гнучкими й усвідомлювати свою роль і потенційний вплив.

Ще в ранніх дослідженнях лідерства в державному управлінні зазначалося, що різниця в особистостях керівників і стадії життєвого циклу організацій створюють майже безмежну кількість комбінацій і варіантів лідерства. Лідерство було складним завданням у будь-яку епоху, але сьогоднішні керівники стикаються з додатковими викликами. Хоча розширення демократичних процесів у другій половині ХХ століття посилювало можливості демократичного управління, воно також ускладнило процес лідерства. Сучасне суспільство постійно спостерігає за діями лідерів, особливо в державному секторі, через медіа, Інтернет та високий рівень обізнаності, що робить громадськість менш терпимою до помилок і недоліків лідерів.

З розвитком глобальної економіки і конкуренції, навіть у сфері державного управління, спектр навичок, необхідних для ефективного лідерства, значно розширився. Більшість людей визнає переваги сильного лідера. Водночас існує безліч різних визначень, поглядів і підходів до розуміння концепції організаційного лідерства. Слід визначати п'ять загальних і важливих елементів, які зазвичай зустрічаються у дослідженнях: життєздатність організації; ентузіазм співробітників; лояльність, або відданість клієнту; стратегічне лідерство; операційне, або тактичне лідерство. Лідерство у державному управлінні не так чітко визначено, як у бізнесі. Це залежить від типу політичної системи й міри розширення повноважень на різних

рівнях державного управління. Навіть питання відповідальності у державному управлінні відрізняється від комерційного сектора та його буде важко визначити в умовах ринкової економіки. Стиль лідерства у державному управлінні є некомерційно орієнтованим.

Лідерство в органах державного управління має свої унікальні особливості та виклики, що відрізняють його від лідерства в інших секторах, таких як бізнес. Основною метою лідерства на державній службі є забезпечення ефективності роботи організації та досягнення суспільно важливих результатів. Воно передбачає відданість державній службі та прагнення створити цінності, орієнтовані на суспільне благо.

У державному управлінні лідерство може бути зосереджене на досягненні результатів, ефективних методах виконання завдань або адаптації організації до зовнішніх потреб і змін, що часто вимагає суттєвих трансформацій. Лідерські підходи можуть також підкреслювати відданість державній службі та суспільним інтересам. Визначення лідерства в цій сфері часто поєднує кілька елементів, таких як досягнення мети, управління ресурсами та створення ефективної комунікації, з різними акцентами залежно від конкретної ситуації.

Основними завданнями розвитку лідерства в органах державної влади є становлення ефективного вищого корпусу державної служби, створення передумов для реформ і забезпечення стійкості системи державного управління. Також важливим є здатність організації оперативно реагувати на нові виклики, пов'язані з суспільною трансформацією, економічним розвитком і європейською інтеграцією України.

Ключові складові розвитку лідерства в державних органах включають:

1. Ефективну комунікацію і вміння вести переговори.
2. Стратегічне управління людськими ресурсами, орієнтоване на досягнення результатів.
3. Реалізацію реформ та впровадження нових підходів до управління.
4. Розвиток особистісного потенціалу керівників і впровадження компетентнісних профілів посад.

Україна вивчає світовий досвід у розвитку лідерства та адаптує кращі практики, щоб забезпечити ефективне функціонування системи державного управління.

Одним з ключових моментів є адаптація моделей лідерської поведінки з бізнесу. Серед важливих лідерських навичок у державному управлінні виділяються:

- Аналіз впливу прийнятих рішень на організацію в цілому.
- Здатність чітко виражати думки та ідеї.
- Поглиблені знання у своїй сфері.
- Стимулювання ентузіазму серед співробітників.
- Прояв турботи та підтримка команди.
- Готовність до інновацій та ризиків.
- Прагнення до ініціативи з боку співробітників.
- Уміння переконувати та будувати довіру.

Концепція лідерства в державному управлінні базується на п'яти основних елементах: життєздатність організації; повага виборців; ентузіазм співробітників; стратегічне лідерство; операційне лідерство.

Ці елементи взаємопов'язані та сприяють покращенню результатів, а також моральній та економічній підтримці організації. Важливою є прозорість і послідовність організаційної культури, орієнтованої на сервіс і послуги для громадян.

Таким чином, лідерство у сфері державного управління має відповідати викликам сучасності, забезпечувати ефективне виконання завдань і сприяти позитивним змінам в організації та суспільстві.

Подальші дослідження у сфері лідерства на державній службі рекомендується зосередити на зменшенні впливу певних організаційних факторів, таких як складність завдань, ясність місії, політична підтримка і лідерська відповідальність, на зв'язок між поведінкою лідерів і ефективністю організацій. Це допоможе більш об'єктивно оцінювати вплив лідерських навичок на результати діяльності державних установ.

Крім того, важливо враховувати, що лідерська поведінка, яка є успішною зараз, не обов'язково відповідатиме майбутнім викликам. Лідерам необхідно мати

стратегічне бачення, орієнтоване на довгострокові культурні та економічні тенденції, а не лише на вивчення існуючих практик. Це вимагатиме переосмислення підходів до лідерства з акцентом на майбутнє.

Розвиток лідерства в контексті адміністративних реформ та визначення нового курсу розвитку України є важливою умовою для ефективного врядування. Лідери нової генерації на державній службі повинні бути спроможними впроваджувати зміни, володіти інноваційними технологіями управління персоналом, вирішувати соціальні конфлікти та ефективно комунікувати з колегами. Успішні лідери мають також формувати нових лідерів серед своїх підлеглих.

Український уряд працює над модернізацією підходів до управління державними службовцями, орієнтуючись на стандарти ЄС та НАТО. Основний фокус цієї модернізації спрямований на розвиток керівників усіх рівнів державної служби, особливо вищого корпусу, які повинні брати на себе відповідальність за реформування державної служби.

Одним із важливих завдань у реформуванні державної служби є розмежування політичних і адміністративних посад, що сприятиме розвитку професійної та етичної державної служби. Профіль компетенцій лідерства відіграє важливу роль у визначенні вимог до адміністративних посад та відображає необхідність професійних навичок у керівників державної служби.

Щорічна оцінка діяльності керівників повинна враховувати їх лідерські компетенції, зокрема:

- дотримання етичних норм;
- досягнення результатів;
- аналітичне мислення;
- ефективну комунікацію;
- управління людськими ресурсами.

Це дозволить забезпечити стабільний розвиток професійної державної служби і сприятиме покращенню її ефективності та відповідності викликам часу.

Актуалізація проблеми лідерства в органах державного управління знаходить підтвердження в глобальних тенденціях, які підкреслюють важливість людського потенціалу для створення ефективної системи державного управління. Всесвітня

доповідь ООН про стан державного сектору 2005 року підкреслює, що здатність державних установ досягати результатів залежить від спроможності, мотивації, добросовісності та лідерських якостей їхніх працівників.

Україна зробила значні кроки у розвитку лідерства на державній службі. У 2010 році було проведено першу Програму розвитку лідерства на базі Школи вищого корпусу державної служби. Це стало можливим завдяки підтримці україно-канадського проекту з реформування управління персоналом. Після оцінки потреб державних службовців було розроблено Програму розвитку лідерства на 2011 рік.

Незважаючи на те, що державна посада надає формальні передумови для керівництва, вона автоматично не робить людину лідером. Поняття "лідер" та "керівник" є різними. Лідер висувається знизу, отримуючи підтримку колективу, тоді як керівник призначається згори. Лідерство – це складна взаємодія між тими, хто демонструє лідерські якості, та тими, хто сприймає цей лідерський вплив.

Лідерство в першу чергу стосується психологічних відносин у групі, тоді як керівництво охоплює офіційні організаційні стосунки. Лідер регулює міжособистісні стосунки, тоді як керівник забезпечує виконання завдань організації. Лідерство виникає стихійно, на відміну від керівництва, яке діє в рамках встановлених норм і є стабільнішим.

Американський політолог Роберт Такер застерігає від ототожнення лідерства з посадою в державному апараті, підкреслюючи, що лідерство – це не лише прийняття рішень, але й здатність впливати на людей, спрямовуючи їхні думки та енергію для досягнення спільних цілей. Керівник зосереджений на виконанні завдань організації, тоді як лідер орієнтований на внутрішні інтереси групи.

Отже, для розуміння ролі лідерства в державному управлінні необхідно враховувати відмінності між лідерством та керівництвом, а також їх взаємодію в контексті управлінських завдань та внутрішніх стосунків у колективі.

Розглядаючи загальнотеоретичні положення лідерства, важливо звернути увагу на наукову спадщину Ніколо Макіавеллі, який одним із перших в реальному житті визначив природу, функції та технологію лідерства у своїх роботах «Державець» та «Роздуми про першу декаду Тита Лівія» [14]. Макіавеллі акцентував на орієнтації лідерства на владу, наголошуючи, що бажання влади є універсальною

властивістю, яка діє незалежно від особистих якостей людини. Однак, успіх лідера, за його думкою, залежить не лише від бажання влади, але й від уміння використовувати доступні засоби та враховувати психологію людей і їхні моральні принципи.

Макіавеллі також виділяв два основні мотиви людської поведінки — страх і любов, вважаючи, що ефективний лідер повинен використовувати ці два мотиви, але надавати перевагу страху, оскільки любов є менш надійною в реальних умовах. Він також наголошував на важливості честолюбства та інших людських пристрастей, рекомендувавши лідерам їх враховувати у своїй стратегії.

Технологія лідерства за Макіавеллі включає вмиле поєднання заохочень та покарань. Він радив, щоб позитивні стимули розтягувалися в часі, а негативні застосовувалися швидко й у великих дозах. Крім того, він підкреслював важливість поєднання якостей лева (сили) і лисиці (хитрості), що забезпечує стабільність влади.

Доктрина Макіавеллі базується на кількох ключових положеннях:

1. Влада лідера ґрунтується на підтримці його прихильників.
2. Підлеглі мають чітко розуміти, чого очікувати від лідера та які їхні обов'язки.
3. Лідер повинен мати волю до виживання.
4. Лідер має бути взірцем мудрості та справедливості для своїх прихильників [16].

Ці підходи, хоча й з'явилися в епоху Відродження, залишаються актуальними і в сучасності. У новітній час концепція лідерства отримала більш широку інтерпретацію, зокрема в державному управлінні. Наприклад, в Україні лідерство розглядається як сучасна концепція управління, що включає управління змінами та не залежить від рівня посади, а визначається ступенем впливу лідера [22].

Відповідно до класичної типології політичного владарювання Макса Вебера, в якій основою для класифікації є поняття «авторитет», що визначається як «вірогідність того, що накази зустрінуть покірність в певної групи людей», лідерство на державній службі можна віднести до раціонально-легального типу владарювання. Цей тип влади базується на вірі в легальність і правомірність правового статусу та компетенції, що спирається на раціонально встановлені закони.

Вебер називав цей тип бюрократичним, але в позитивному сенсі, підкреслюючи, що лідер-чиновник виконує раціонально-державницькі функції [6]. Однак, без наявності влади авторитету, лише авторитет влади недостатній для ефективного лідерства. Визнання керівника як авторитета та добровільне підкорення йому з боку підлеглих є ключовими ознаками лідерства.

Чи є лідерство на державній службі політичним за своєю природою? Чи це лише аполітичний стиль управління? У широкому розумінні лідерство у сфері державного управління безумовно має політичний характер, оскільки йдеться про владні відносини. Однак інститут державної служби — це інструмент, що використовується для виконання повноважень державних органів. Однією з ключових реформ в Україні є розмежування політичних та адміністративних посад.

Масштаби застосування владних повноважень керівником-лідером мають вирішальне значення для відповіді на це питання. Якщо лідерство обмежується малою групою, то воно є аполітичним. Якщо ж вплив поширюється на регіон або сектор державного управління, тоді можна говорити про політичне лідерство незалежно від офіційного статусу посади.

Інший важливий аспект — напрямок застосування владного впливу. Якщо лідерство спрямоване всередину організації, воно може залишатися аполітичним. Але якщо вплив спрямований назовні, наприклад на суспільство, то це політичне лідерство.

У вузькому розумінні лідерство на державній службі — це процес організації управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню цілей в оптимальні терміни з оптимальним ефектом, основою якого є авторитет керівника-лідера.

Лідерство на державній службі тісно пов'язане зі стилем керівництва, вмінням працювати в команді та мистецтвом управління. Сучасна концепція лідерства в державному управлінні включає відмову від примусу у взаємодії з підлеглими. За словами Пітера Сенге, лідерство полягає в здатності підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього [25]. Іншими словами, лідерство пробуджує у членів групи мрію, до якої вони прагнуть, і насажує їх енергією для досягнення цієї мрії [24].

Якщо діяльність керівника в першу чергу зорієнтована на виконання завдань, а діяльність лідера на відносини в групі, то керівнику-лідеру мають бути притаманні якості як лідера, так і керівника. До лідерських якостей належать: неформальний авторитет, інтелектуальні здібності, здатність приймати ризиковані рішення, витримка в умовах непевності, схильність до панування над іншими, інтелігентність, творче мислення, активність, впевненість, наполегливість, уміння передбачати, переконувати, прагнення до успіху та комунікативність. До якостей керівника належать: формальний авторитет, аналітичні здібності, професійні знання, висока загальна культура, розуміння меж законодавства, постійне прагнення до отримання нових знань.

Саме синтез цих якостей виділяє лідера серед інших керівників і дає змогу перетворити колектив на єдину команду, яка ефективно вирішує спільні завдання. Якщо керівник, крім формальних підстав, отримує також визнання підлеглих як лідер завдяки своїм особистим якостям, то відносини в колективі переходять у формат «лідер-послідовник», що є більш тісними та результативними, ніж стосунки «начальник-підлеглий».

Ефективність керівництва групою напряму залежить від лідерського потенціалу керівника та його відповідності умовам і завданням діяльності групи. Якщо такий синтез відсутній, лідерські якості можна культивувати як стиль поведінки. Адже лідерами не призначають і на лідерів не навчають – лідерами визнають, і це визнання базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаєминах [17].

Відтак, необхідно створити систему відбору та рекрутування на керівні посади в державній службі кандидатів з сильними лідерськими якостями, а також систему культивування лідерства в державній службі як умову розвитку професійної державної служби в Україні.

У більшості сфер діяльності, включно з бізнесом, лідерство є важливим фактором успіху. Воно забезпечує якість товарів і послуг, згуртованість, особистий розвиток, задоволеність працівників, інновації, креативність та підвищення організаційної культури.

Державне управління відіграє ключову роль у житті країни, забезпечуючи координацію заходів і надання послуг. Ефективність цієї роботи, а також сприйняття громадськістю ефективності уряду, значною мірою залежить від стилю лідерства та мотивації управлінців.

Зазвичай лідерство пов'язують із фізичними особами в комерційній сфері, однак концепція лідерства в державному управлінні має свої унікальні проблеми. Наприклад, дослідження свідчать, що лише мала частка державних службовців задоволена політикою та діяльністю своїх керівників, а також інформацією, яку вони отримують стосовно подій у своїх організаціях. Це свідчить про необхідність, щоб сучасні та майбутні лідери урядових організацій були готовими до адаптації та розуміли свою роль.

Дослідження лідерства у державному управлінні показують, що різноманітність між тими, хто займає керівні посади, а також варіації в життєвих циклах організацій призводять до великої кількості комбінацій і перестановок у лідерських стилях. Лідерство було складним завданням в усіх історичних епохах, але сьогоднішні керівники стикаються з додатковими проблемами. Особливо це стосується сучасної ситуації з розподілом влади, що виникла в другій половині 20 століття. Хоча вона сприяла розвитку демократії, вона одночасно ускладнила лідерство. Сьогодні громадськість має можливість спостерігати за лідерами, зокрема у державному управлінні, через ЗМІ та Інтернет, що створює більший рівень обізнаності та критичності. Водночас громадськість стає менш терпимою до помилок і слабкостей лідерів.

Крім того, розвиток глобальної економіки сприяв тому, що спектр навичок, необхідних для лідерів, значно зріс, навіть серед організацій державного управління

Хоча існує багато визначень і точок зору на концепцію організаційного лідерства, можна виділити п'ять важливих елементів, які зазвичай зустрічаються в дослідженнях: життєздатність організації, ентузіазм співробітників, лояльність до клієнта, стратегічне лідерство та операційне (тактичне) лідерство. Лідерство у державному управлінні не є таким чітким, як у бізнесі, і залежить від типу політичної системи та масштабу повноважень на різних рівнях управління. Питання відповідальності в державному управлінні також має свої особливості, і його важко

визначити в умовах ринкової економіки, оскільки державне управління є некомерційно орієнтованим.

Отже, загальний висновок такий: сучасне лідерство в державному управлінні є демократичним лідерством. Воно включає демократичну поведінку лідерів, що сприяє демократизації суспільства. Лідерство стає фактором стабільності та поєднання інтересів різних груп населення. Лідери ініціюють перетворення і стають важливими суб'єктами реалізації адміністративної реформи, формуючи стратегію та визначаючи шляхи її реалізації.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 ЛІДЕРСТВО ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Сучасне трактування поняття лідерства вирізняється багатогранністю підходів. О.О. Петряєв акцентує увагу на суттєвих розбіжностях між поняттями «управління», «керівництво» і «лідерство». На думку дослідника, лідерство – це здатність впливати на індивідів і колективи, спрямовуючи їхні дії на досягнення цілей організації [53]. Це визначення відображає як соціологічний аспект, так і цілеспрямований підхід.

О.І. Мармаза зазначає, що лідер – це особа, яка завдяки своїм особистим якостям чинить значний вплив на групу. Лідерство, за його словами, є невід'ємною властивістю, яку неможливо передати іншим. Лідер не може бути призначений формально. Це керівник, чий авторитет визнається персоналом добровільно, а влада базується на цьому авторитеті. Лідер – це активна, внутрішньо вільна та сильна особистість, здатна вести людей за собою [47]. На рис. 1.1 представлено різні інтерпретації поняття «лідер».

Різноманіття підходів до осмислення явища лідерства та постаті лідера створює труднощі у формуванні єдиного комплексного розуміння цього феномену. Тому доцільно детально дослідити окремі компоненти, які складають поняття «лідер» і «лідерство».

При аналізі лідерства доцільно звернути увагу на поняття «лідерський потенціал», яке є ключовим фактором існування цього явища. Л.В. Борщ досліджувала основи та інноваційні підходи до формування і використання лідерського потенціалу. Дослідниця розглядає лідерський потенціал як частину людського потенціалу, який на рівні організації є складовою людського капіталу. Лідерський потенціал сприяє зростанню економічного потенціалу підприємств завдяки управлінському впливу лідера на команду однодумців. Такий вплив

дозволяє реалізувати стратегічне бачення та забезпечити інноваційний розвиток компанії, спрямований на зміцнення її конкурентних позицій на ринку [13].

Ефективне управління персоналом у сучасній епісі менеджменту якості нерозривно пов'язане з розумінням лідерства в контексті управління якістю. Л.М. Ткачук досліджувала лідерство через призму підвищення ефективності цих процесів. Вона вважає, що лідерство є одним із ключових організаційних чинників, який проявляється через такі якості керівника, як активність, цілеспрямованість, творчий підхід, відкритість до нових ідей і здатність створювати команду однодумців.

С.В. Пустовойтенко також підкреслює значення лідерства як одного з основних принципів управління якістю, що базується на процесному підході до розвитку виробництва та надання послуг [60]. З іншого боку, В.В. Зубенко розглядає лідерство нарівні з розвитком персоналу та системою мотивації, визначаючи його як один із факторів організаційно-економічного механізму формування інноваційної культури підприємства. Науковець стверджує, що поведінка та дії лідерів усіх рівнів організації є зразком для наслідування та відіграють ключову роль у запровадженні культурних змін. Саме лідери ініціюють і спрямовують процес формування інноваційної культури підприємства, об'єднуючи різні елементи цього механізму. Особливе значення надається лідерам середньої та нижчої ланок, які сприяють впровадженню змін, мислять нестандартно та підтримують ідею постійного оновлення компанії. За словами дослідника, відбір, розвиток і кар'єрне зростання таких лідерів є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, що забезпечує сталий розвиток організації [25].

Емпіричний аналіз діяльності підприємств і лідерів демонструє їхній значний вплив на корпоративну культуру, де лідерство проявляється найбільш виразно. В.В. Шляхетко розвиває цю думку, стверджуючи, що формування підприємницької культури неможливе без активної участі лідерів. Вчений характеризує лідера як творця культури, засновника її традицій, символів і цінностей, а також як приклад для наслідування та носія культурних норм [82].

Розуміння концепції лідерства вимагає детального аналізу її основних складових, серед яких ключове місце займає особистість лідера. Визначальні риси лідера часто стають базою для розробки концепцій лідерства як частини управлінської системи підприємства. Як зазначає Л.В. Борщ, лідером у сфері економічної діяльності стає той, хто здобуває послідовників, будує надійні стосунки з ними, має повагу та авторитет завдяки таким важливим для команди якостям, як професіоналізм, компетентність, творчий підхід, стратегічне мислення, чесність, інтелектуальна розвиненість, енергійність, сталість переконань, упевненість у собі, прагнення до самовдосконалення та професійного розвитку команди [13].

На думку В.В. Шляхетка, ключовою характеристикою лідера є здатність кинути виклик обставинам і згуртувати команду для виконання завдань підприємства. Виходячи з цього, науковець виділяє такі основні риси лідера, необхідні для розробки та впровадження стратегії: здатність чітко розуміти ситуацію в навколишньому середовищі; вміння акумулювати суперечливу інформацію для стимулювання змін без зайвих хвилювань; створення психологічного комфорту через чітке бачення напрямку і способу реалізації змін; прийняття невизначеностей як неминучого елементу процесу; сприйняття помилок як важливого компоненту навчання; керування всіма етапами процесу змін [82].

Важливим аспектом управлінського процесу є не лише визначення суб'єкта, але й дослідження джерел впливу, спрямованого на зміну об'єкта управління. Як зазначає О.О. Петряєв, природа і сила впливу керівника та лідера мають різний характер. Управління ґрунтується на соціальних засадах, тоді як лідерство базується на психологічних механізмах. Обидві функції відіграють важливу роль у координації та впорядкуванні відносин у колективі, а також у формуванні субординації серед працівників організації [53].

Водночас підходи до ідентифікації об'єктів впливу лідера залишаються недостатньо розробленими. Соціальна група, наприклад колектив чи персонал організації, розглядається як абстрактний об'єкт впливу, однак конкретні механізми визначення сфери дії лідера ще потребують вдосконалення. Т.В. Словіцька

підкреслює, що активність лідера обмежується внутрішньогруповими відносинами, а також регуляцією міжособистісних зв'язків у групі. Вона зазначає, що лідерство слід розглядати як частину мікросередовища, яким є група [71]. П.О. Хаїтов, у свою чергу, акцентує увагу на різниці між лідерством і керівництвом, яка полягає в рівні формалізації взаємодій. У випадку формального статусу керівник виконує функції управління, тоді як неформальний вплив характерний для лідера [80].

Оцінка результатів лідерської діяльності, особливо в контексті порівняння з іншими управлінськими підходами, також залишається відкритим питанням [83]. Л.В. Борщ пропонує оцінювати вплив лідерства за допомогою двох основних показників: індексу лідерства (частка лідерів серед працівників) та індексу ефективності (частка результативних рішень серед усіх управлінських). Додатковими критеріями можуть бути приріст ринкової капіталізації, розвиток гудвілу підприємства, частка витрат на вдосконалення в загальній сумі інвестицій у технології, кількість запроваджених інновацій і нововведень [13]. А. Шер та М. Дженсен зазначають, що масштаб лідерства може варіюватися від вирішення незначних питань (наприклад, організація тенісного матчу серед друзів) до грандіозних завдань, таких як космічні місії. Різниця між малими та великими вимірами лідерства залежить від складності викликів, з якими стикається особа або група [5].

У сучасній науковій літературі виділяють ряд ключових рис, які притаманні лідерам, зокрема: порядність, розуміння місії організації, ентузіазм, доброзичливість, фізична та емоційна витривалість, здатність керувати, вирішувати конфлікти, обробляти інформацію, ухвалювати нестандартні рішення, розподіляти ресурси, аналізувати власну діяльність.

Лідерство, як феномен, має багатогранну та багатокomпонентну природу. Нині спостерігається зміна підходів до цього явища: замість традиційного управління якістю (TQM – Total Quality Management) з'являється нова концепція – загальне лідерство на основі якості (TQL – Total Quality Leadership). На рисунку 1.2 представлено матрицю, яка ілюструє чотири основні підходи до вивчення лідерства.

Враховуючи складність структури цього явища, лідерство можна класифікувати за такими напрямками [44]:

- як центр групових процесів;
- як здатність переконувати;
- як сукупність особистісних якостей;
- як мистецтво досягнення гармонії в колективі;
- як засіб досягнення поставлених цілей;
- як диференціацію ролей;
- як дії та поведінку;
- як владні взаємини;
- як процес взаємодії;
- як структурний підхід;
- як механізм впливу.

При аналізі лідерства використовуються два основних критерії:

1. Динамічний аспект поведінки лідера. Він враховує підхід до вивчення: з позиції статичності (аналіз лише постійних рис, необхідних лідеру) чи динаміки (дослідження конкретних моделей поведінки).

2. Ситуаційний підхід. Цей критерій зосереджується на універсальності (пошук універсального способу впливу) або адаптації до ситуації, враховуючи її зміни для забезпечення ефективного лідерства [72].

Водночас у сучасній економічній літературі відзначають, що керівник не завжди є лідером. Його вплив часто обмежується формальними рамками його влади, тоді як лідерство виходить за ці межі. Тому існують суттєві відмінності між поняттями "лідерство" і "керівництво" (табл. 1.1).

Також варто розглянути різницю у стилях управління. Стиль лідера визначає його манеру взаємодії з підлеглими [6].

Виокремлюють такі основні стилі:

- Авторитарний стиль. Заснований на примусі, жорсткому контролі, страху, суворій регламентації дій персоналу.

- Демократичний стиль. Базується на участі співробітників у прийнятті рішень, довірі, відкритості, децентралізації повноважень та свободи дій.
- Ліберальний стиль. Характеризується максимальним самоконтролем виконавців, мінімальним втручанням керівника у виконання завдань [40].

Логічні правила для визначення типів лідерів у бізнесі

1. Правило класифікації за стилем управління: Якщо лідер віддає перевагу ретельному плануванню, спостереженню за виконанням завдань і підтримці внутрішнього порядку в організації, тоді цей лідер належить до типу *«менеджера класичної школи управління»*.

2. Правило стратегічного мислення: Якщо лідер враховує мінливість зовнішнього середовища, аналізує сильні й слабкі сторони бізнесу та делегує задачі для реалізації стратегій, тоді цей лідер є *«цілеспрямованим стратегом»*.

3. Правило адаптивності: Якщо лідер ухвалює рішення через методи *«навчання у дії»* та орієнтується на політичні та соціальні взаємодії, тоді цей лідер належить до типу *«керівника з десятьма особами»*.

4. Правило політичного аналізу: Якщо лідер спеціалізується на аналізі структур влади й походить із середовища колишніх чиновників, тоді це *«фахівець з політичних ризиків»*.

5. Правило конкурентоспроможності: Якщо лідер фокусується виключно на досягненні конкурентної переваги та прагне перевищити середньогалузеву норму прибутку, тоді цей лідер є *«жрецем конкурентоспроможності»*.

6. Правило трансформаційного лідерства: Якщо лідер використовує інтуїцію, дарування, мотивацію та виняткові комунікативні навички для передбачення успішного майбутнього і створення нових структур, тоді цей лідер є *«проникливим перетворювачем»*.

7. Правило децентралізації: Якщо лідер забезпечує постійну самоорганізацію управлінських структур і орієнтується на локальні трансформації, тоді цей лідер є *«адептом самоорганізації»*.

8. Правило вирішального керівництва: Якщо лідер здатний здійснити кардинальну переорієнтацію бізнесу та приймати швидкі автократичні рішення, тоді це *«стратег вирішального повороту»*.

9. Правило антикризового управління: Якщо лідер створює структури для ідентифікації потенційних криз і стимулює імітацію кризових ситуацій, тоді цей лідер є *«антикризовим лідером»*.

Міжправиліві зв'язки

1. Адаптивність і децентралізація: Якщо лідер здатний швидко адаптуватися до змін через взаємодію з командою (*«керівник з десятьма особами»*), то він також може впроваджувати самоорганізацію як елемент управління (*«адент самоорганізації»*).

2. Стратегічне мислення і трансформація: Якщо лідер є стратегом, здатним аналізувати середовище (*«цілеспрямований стратег»*), він також може бути проникливим перетворювачем, якщо розвиває нові структури та комунікаційні навички.

3. Криза і вирішальний поворот: Якщо лідер може ефективно керувати в умовах кризи (*«антикризовий лідер»*), він часто здатен виконувати роль керівника вирішального повороту (*«стратег вирішального повороту»*).

4. Основні риси лідера-керівника включають впевненість у собі, яка дозволяє приймати рішення та діяти без вагань, навіть в умовах невизначеності. Це важлива характеристика, адже без впевненості лідер може втратити довіру своїх послідовників. Комунікабельність – ще одна ключова риса, оскільки ефективне спілкування є основою побудови продуктивних стосунків у команді, а також для досягнення спільних цілей. Лідер повинен уміти чітко формулювати свої думки, слухати інших і налагоджувати зв'язок на всіх рівнях організації.

5. Емпатія, або здатність розуміти емоційний стан і потреби інших, є фундаментальною складовою ефективного керівництва. Вона допомагає лідеру враховувати індивідуальні особливості кожного члена команди, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Гнучкість також відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, адже умови постійно змінюються, і лідер повинен бути здатним адаптуватися до нових обставин. Це включає швидке прийняття рішень, які відповідають поточним викликам, та вміння працювати в умовах невизначеності.

6. Креативність – це ще одна характеристика, яка дозволяє лідеру пропонувати інноваційні рішення та знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем. У сучасних умовах конкуренції здатність до інновацій може стати вирішальним фактором для успіху організації. Не менш важливою є відповідальність, що передбачає усвідомлення наслідків своїх рішень і дій. Лідер повинен бути готовий відповідати за свої помилки і водночас приймати складні рішення в інтересах організації.

7. Цілеспрямованість характеризує лідера як людину, яка постійно прагне досягнення поставлених цілей, навіть якщо доводиться долати численні перешкоди. Це якість, яка надихає інших членів команди й мотивує їх працювати на результат. Лідер також повинен володіти здатністю до самоаналізу. Постійне вдосконалення власних навичок і критичний підхід до оцінки своєї діяльності дозволяють лідеру залишатися ефективним у довгостроковій перспективі.

8. Мотиваційні навички лідера є ключовими для підтримки командного духу та залучення членів команди до спільної роботи. Лідер має надихати своєю енергією, визначати цілі та пояснювати їх важливість, щоб кожен учасник відчував себе частиною загального успіху. Інтелектуальна здатність лідера передбачає високий рівень аналітичного мислення, стратегічного бачення і знання у різних сферах. Це дозволяє йому ефективно вирішувати складні завдання та приймати обґрунтовані рішення.

9. Таким чином, справжній лідер – це не лише керівник, а й натхненник, візіонер та стратег, який уміє працювати з людьми, підтримувати їх мотивацію та адаптуватися до мінливих умов середовища.

Таблиця 2.1 - Основні лідерські риси та їх зміст

Основні риси	Зміст лідерських рис
Соціальна мотивація до придбання влади	Потреба у владі, яка реалізується на благо оточуючих
Орієнтація на успіх	Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового

Впевненість у собі	Психологічна готовність зайняти керівну посаду та віра в свої сили і здібності
Наполегливість і цілеспрямованість	Здатність долати перешкоди, сила волі
Енергійність і стресостійкість	Фізична життєздатність і емоційна пластичність
Емоційна зрілість	Здатність швидко адаптуватися, відсутність психічних розладів
Високі моральні якості	Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість
Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум	Уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію; розуміння соціальної обстановки
Професійні знання	Знання про компанію і галузь, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань
Гнучкість	Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішньофірмові проблеми

Англійські дослідники А. Лоутон і Е. Роуз під час семінару для керівників у Лондоні 1987 року визначили десять ключових якостей, які сприяють підвищенню ефективності лідерів. Зокрема:

- здатність передбачати перспективні цілі;
- вміння встановлювати пріоритети, розділяючи необхідне та важливе;
- здатність мотивувати команду;
- майстерність у міжособистісних стосунках;
- розуміння потреб інших людей;
- стійкість і спокій у протистоянні з опонентами;
- харизма, яка приваблює людей;
- готовність ризикувати і делегувати повноваження;
- гнучкість у прийнятті нових ідей;
- рішучість і витримка за складних обставин.

Оцінка лідерства також потребує визначення чітких критеріїв. Український психолог В.О. Татенко пропонує такі:

1. Бажання вести за собою. Лідер, за визначенням вченого, спрямовує інших до найкращого шляху та викликає у послідовників бажання слідувати за ним.
2. Мотивація бути першим. Для лідера важливо не лише прагнути лідерства, а й демонструвати результати, що свідчать про його компетентність, професіоналізм і здібності.
3. Впливовість. Лідер має володіти авторитетом, здобутим власними зусиллями, а не лише отриманим від суспільства чи держави.
4. Пристрасть до своєї справи. Лідер, за словами Татенка, повинен знаходити баланс між своїм покликанням і сторонніми інтересами.
5. Компетентність і творчий підхід. Тільки ті, хто досконало знає свою справу і вирішує проблеми креативно, здатні бути лідерами.
6. Психологічна стійкість. Лідери повинні зберігати баланс між бажанням, можливостями та обов'язками у складних умовах.
7. Об'єктивна самооцінка і самоконтроль. Лідери, як правило, поєднують високу самооцінку з вимогливістю до себе та оточення, водночас уникаючи заздрощів.
8. Прагнення до розвитку. Лідери завжди вчаться, вдосконалюють свої навички та прагнуть нового досвіду.

Таким чином, керівник-лідер має успішно поєднувати особисті та групові інтереси, забезпечуючи захист і розвиток колективу.

Опитування близько 2000 респондентів, проведене Дослідницьким центром HeadHunter Україна, дозволяє краще зрозуміти, яким українські працівники бачать ідеального керівника.

Отже, для більшості офісних працівників стать і сімейний стан керівника не відіграють вирішальної ролі. Водночас кожен третій респондент висловив бажання працювати під керівництвом чоловіка середнього віку. Близько половини опитаних вважають, що керівник має бути успішним не лише в професійній діяльності, а й у особистому житті. Ідеальним керівником вбачають одружену людину з двома дітьми. Релігійні переконання та національність, за словами більшості респондентів, не мають великого значення — три чверті опитаних заявили, що віросповідання керівника для них несуттєве.

Щодо особистісних якостей, то ідеальний керівник, крім високого рівня освіти та прагнення до розвитку, має бути здібним організатором, демонструвати стресостійкість і емоційну врівноваженість, володіти аналітичним і стратегічним мисленням, а також бути відповідальним за власні дії. Таким чином, ідеальний лідер — це людина, яка здатна створювати ефективну команду, брати на себе відповідальність як за себе, так і за колектив, визначати пріоритети та прогнозувати майбутній розвиток організації.

З огляду на динамічність системи публічного управління, важливою умовою ефективної роботи є креативний підхід до вирішення проблем, стимулювання творчого мислення та формування командного духу. Підтвердженням є те, що близько 70 % публічних службовців віддали перевагу демократичному стилю управління, що, згідно з результатами дослідження, є найбільш сприятливим.

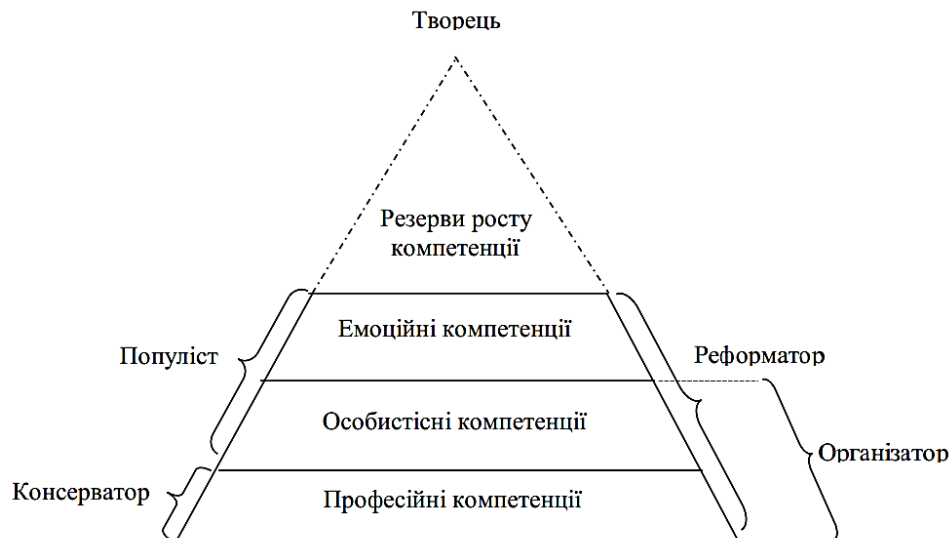
Отже, у сучасних складних умовах лідерство є невід'ємною складовою ефективного менеджменту. Наявність лідерських якостей у керівника та впровадження лідерської моделі управління є важливими чинниками ефективного функціонування органу публічної влади.

2.2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Компетенції можна визначити як сукупність здібностей і особистісних якостей працівника, що визначають його поведінку в певних зовнішніх умовах і сприяють виконанню функцій та завдань організації. До основних складових компетенцій належать знання, навички, здібності, поведінкові стереотипи та спрямованість на досягнення поставлених цілей [41].

Лідерські компетенції — це комплекс професійних здібностей і особистісних характеристик керівника, які завдяки його поведінці та емоційному стану забезпечують позитивний вплив на результати роботи підлеглих за умови взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників.

Дослідження наукових публікацій [2;12;37;41] дозволило виділити три основні складові лідерських компетенцій: професійні, особистісні та емоційні компетенції. Ця тріада формує основу для побудови «піраміди лідерських компетенцій (піраміди ЛІКО)» керівника підприємства і є ключем до визначення типів керівників-лідерів (рис. 2.1).



Мал. 2.1 - Піраміда лідерських компетенцій керівника підприємства як основа визначення типів керівників-лідерів

Основою піраміди лідерських компетенцій керівника підприємства є професійні компетенції, які повинні відповідати вимогам ринку. Вони проявляються через знання специфіки власної професії, розуміння її суті та вміння застосовувати управлінські функції. Крім того, важливими є здібності до передачі знань та виконання роботи, орієнтованої на конкретний професійний напрямок [19].

Професійні компетенції керівника підприємства включають: знання та вміння планувати діяльність підприємства; здатність організувати особистий робочий час та час підлеглих; уміння прогнозувати розвиток ситуацій і своєчасно виявляти потребу в удосконаленні діяльності підприємства та саморозвитку; здатність організувати роботу відповідно до чинного законодавства; проведення організаційних змін у відповідь на вимоги ринкового середовища та урядових регулювань; здатність використовувати синтез знань і навичок у сфері діяльності

підприємства; створення умов, що сприяють бажаній поведінці підлеглих і направляють їх дії на досягнення цілей підприємства з урахуванням його перспектив; контроль діяльності підприємства; ефективне делегування повноважень і розподіл обов'язків серед працівників; наставництво; моніторинг виконання завдань та досягнення цілей у встановлені терміни; прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень; ефективне управління людськими, інформаційними та іншими ресурсами; відповідальне ставлення до продукту, споживачів, конкурентів і працівників [9;10].

Особистісні компетенції керівника підприємства визначаються здатністю використовувати унікальні властивості особистісного самовираження та саморозвитку, що є основою розвитку професійних компетенцій. Зміст особистісних компетенцій охоплює: здатність систематизувати та узагальнювати інформацію; з'ясування причинно-наслідкових зв'язків; врахування обмежень, ризиків та можливостей для запобігання непередбачуваним ситуаціям; генерація нових ідей та їх донесення до підлеглих; перспективне мислення та креативність; аналіз і доведення альтернатив щодо вирішення проблем; вміння вести відкриту комунікацію, чітко і логічно висловлювати думки; забезпечення обміну інформацією як по вертикалі, так і по горизонталі; вміння відстоювати свою точку зору, зважаючи на об'єктивні обставини; слухання і врахування думок інших; оцінка ситуації перед діями; ведення переговорів та пошук компромісів; свідоме підпорядкування поведінки встановленим нормам; підтримка довіри та взаємоповаги, робота в команді; здатність виконувати зобов'язання та старанно виконувати свої обов'язки [11].

Емоційні компетенції керівника підприємства базуються на здатності використовувати емоційний інтелект для ефективного впливу на результати роботи підлеглих. Вони охоплюють: здатність адекватно справлятися з напруженими ситуаціями, не потрапляючи в стрес; прийняття рішень без зовнішніх впливів; відстоювання власної точки зору без порушення прав підлеглих; вирішення професійних і особистісних проблем у контексті ситуації на підприємстві;

усвідомлене співчуття до співрозмовника; контроль над імпульсивністю та прийняття обґрунтованих рішень незалежно від емоцій чи обставин [28][31].

До основних компетенцій, якими повинен володіти сучасний лідер, відносяться: пріоритет суспільних інтересів, соціальна ідентичність, усвідомлене сприйняття цілей і засобів їх досягнення, вміння працювати в команді, демонстрація лідерських якостей, оцінка дій з точки зору етики та моралі, ініціативність, активність, інноваційність, креативність, волонтерство, стратегічне бачення, широкий світогляд з акцентом на соціо-екологічні питання та здатність бачення підприємницьких можливостей [2].

Керівники підприємств мають великий потенціал для розвитку лідерських компетенцій, що відображає піраміда ЛІКО. Лідерські компетенції сучасного керівника включають професійні, особистісні та емоційні компетенції, що визначають його дії. За результатами аналізу і синтезу формуються різні типи керівників-лідерів:

- Консерватор – схильний до виконання стандартних правил і норм, зосереджений на функціях управління, не звертає уваги на роботу в команді або використання емоційного інтелекту для покращення результатів.
- Організатор – вміло поєднує професійні й особистісні компетенції для поліпшення взаємодії між підрозділами підприємства, сприяє підвищенню результативності.
- Популіст – не має достатніх знань для управління, покладається на емоційні переконання, маніпулюючи інформацією та використовуючи стереотипи.
- Реформатор – володіє професійними й особистісними компетенціями, здатний змінювати принципи функціонування підприємства, підвищувати ефективність.
- Творець – приділяє увагу інноваційності та креативності, має великий вплив на підлеглих, орієнтуючись на перспективне мислення.
- Пристосуванець – надмірно надає свободу підлеглим, не визначає чіткі пріоритети в лідерських компетенціях, що обмежує його здатність досягати цілей.

Ці типи керівників можуть застосовуватися до керівників різних рівнів і організацій, включаючи підприємства та органи влади.

Розвиток лідерських компетенцій у керівників українських підприємств є необхідністю, що підтверджується сучасними викликами. Рекомендується виділити такі напрями їх вдосконалення [29;30]:

- Професійний розвиток – це підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, здобуття нової освіти, участь у розробці інноваційних проектів тощо.
- Особистісне самовдосконалення – участь у тренінгах, круглих столах, семінарах творчості, спрямованих на розвиток навичок самоконтролю й лідерства.
- Розвиток управлінського консультування – залучення зовнішніх експертів для покращення прийняття рішень.
- Передові методи оцінки роботи керівників – наприклад, метод «360 градусів» або психодіагностичні методики для визначення лідерських компетенцій.
- Формування «резонансного лідера» – керівник, здатний створювати сприятливий психологічний клімат, опираючись на високий рівень емоційного інтелекту.

Концепція комунікативного лідерства підкреслює необхідність розвитку таких компетентностей:

1. Мовна компетентність – володіння мовним кодом, стилістикою, правилами мовної трансформації.
2. Відповідний тезаурус – багатство слів для адаптації до соціально-комунікативних ситуацій.
3. Культурна компетентність – орієнтація на базові елементи культури, цінності, звичаї, ритуали.
4. Комунікативна діяльність у групі – навички командної роботи в професійному середовищі.
5. Прагматична компетентність – володіння законами комунікації, здатність вирішувати конфлікти.
6. Предметна компетентність – знання онтології зовнішнього та внутрішнього світу.
7. Стратегічна компетентність – вміння обирати ефективні стратегії та тактики комунікації.

8. Технології комунікативного лідерства – переконання, використання знаків соціальної інтеграції.

9. Реалізація комунікативних намірів – вербальні й невербальні засоби.

10. Представницька компетентність – ефективне застосування комунікативних технологій [26].

Для ефективної комунікації лідеру важливо:

- чітко й логічно висловлювати думки;
- підтримувати гармонійні ділові та особисті стосунки;
- обирати доцільні засоби комунікації залежно від ситуації;
- переконувати, аргументувати, вести результативні бесіди;
- доводити інформацію до виконавців, зацікавлювати їх;
- ефективно використовувати невербальні засоби;
- протидіяти маніпуляціям і долати бар'єри спілкування.

Активне слухання, як основа адекватного сприйняття, є ключовим елементом конструктивної комунікації. І. Лафатер наголошував: «Хочеш бути розумним – навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати й переставати говорити, коли нема чого більше сказати». Це вміння формує ефективний процес спілкування та досягнення успіху.

Таким чином, комунікативна компетентність формується під впливом різних соціальних і психологічних чинників, зокрема: когнітивного, ціннісно-мотиваційного, комунікативного, рефлексивного, прагматичного й технологічного, а також таких елементів, як соціальний статус, комунікативна мода в управлінні та ситуативні аспекти спілкування, що характеризуються комунікативною емоційністю і власним стилем комунікації [26].

Рівень емоційного інтелекту суттєво впливає на комунікативну компетентність лідера. У зарубіжній літературі емоційний інтелект трактується як сукупність ментальних здібностей для розуміння власних і чужих емоцій (Д. Карузо, Дж. Майєр, П. Саловей) або як поєднання когнітивних умінь і особистісних якостей (Д. Гоулман). Українські дослідники визначають емоційний інтелект як «емоційну розумність» (Н.В. Коврига, Е.Л. Носенко), «емоційне самоусвідомлення» (О.І. Власова) або як

показник цілісного розвитку особистості (О.В. Філатова). Відповідно до наукових джерел, емоційний інтелект входить до структури соціально-перцептивної компетентності, яка є складовою комунікативної компетентності (А.М. Федосєєва).

Термін «емоційний інтелект» (EQ) було введено у 1990-х роках американськими психологами П. Саловеем і Дж. Майером. Вони визначали його як здатність усвідомлювати, створювати та керувати емоціями, щоб стимулювати мислення, розпізнавати значення емоцій і використовувати їх для особистісного та інтелектуального розвитку [73]. Важливий внесок у дослідження цієї теми зробив Деніел Гоулман, автор відомих книг «Емоційний інтелект» і «Соціальний інтелект». Він зазначав: «Ключовими характеристиками комунікативного лідера є вміння переконувати, впливати й високий рівень емоційного інтелекту. Важливо розуміти, що є значущим для людини, з якою ви розмовляєте, і яка мотивація її дій. Для цього потрібна емпатія, здатність розпізнавати й тлумачити невербальні сигнали, щоб зрозуміти, як ваші слова впливають на співрозмовника. Але крім уміння переконувати, потрібно знати, кого переконувати. Емоційний інтелект допомагає визначити лідерів у групі, які здатні передати ваші ідеї іншим» [1].

Емоційний інтелект є невід'ємною складовою особистісного розвитку та важливим інструментом для досягнення високих результатів у різних сферах діяльності. Здатність розуміти, аналізувати та управляти емоціями дозволяє людині адаптуватися до різних ситуацій, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та досягати поставлених цілей. До основних елементів емоційного інтелекту належать виявлення емоцій (їх сприйняття, визначення, розуміння найдрібніших відмінностей), контроль (регулювання, стримування) та вміння ефективно використовувати їх для посилення власної мотивації, зацікавленості та успішної комунікації. Розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню цілісної комунікативної компетентності, яка допомагає людині не лише керувати своїми емоціями, але й проявляти емпатію до інших. Це, своєю чергою, стає фундаментом для вирішення проблем самореалізації особистості та її інтелектуального зростання.

Майк Маят, відомий автор статей у журналі Forbes, виділяє 10 ключових секретів ефективної комунікації, які використовують великі лідери:

1. Не розмовляйте зверхньо. Довіра – основа будь-якої комунікації. Якщо ви намагаєтесь демонструвати свою перевагу чи зверхність, це одразу руйнує довіру та унеможлиблює продуктивний діалог.

2. Проявляйте персональний інтерес. Довідуйтеся про особисте життя співрозмовника, будьте відкритими до його історій. Класичні правила управління рекомендують керівникам дотримуватися дистанції, але справжній лідер повинен будувати довірливі стосунки.

3. Говоріть по суті. Навчіться формулювати свої думки чітко, стисло та однозначно. Уникайте зайвих деталей, фокусуйтеся на найважливішому, щоб економити час свій і співрозмовника.

4. Розширюйте свою свідомість. Замість того, щоб нав'язувати власну думку, будьте готові вислухати та проаналізувати ідеї інших. Часто в них можна знайти багато цінного, що може змінити ваш підхід чи рішення.

5. Фокусуйтеся на внеску. Ефективні комунікатори більше концентруються на тому, що можуть дати співрозмовнику, а не на власних інтересах. Надихайте людей своїми ідеями, глибоко розуміючи їхні потреби.

6. Слухайте більше, ніж говоріть. Уміння слухати – одна з головних якостей лідера. Саме слухання дозволяє зрозуміти справжні потреби співрозмовників і будувати довірливі стосунки.

7. Проявляйте емпатію. Щира зацікавленість і розуміння емоцій співрозмовника створюють сильні емоційні зв'язки. Контроль над власним емоційним станом допомагає уникати конфліктів і досягати довіри.

8. Читайте між рядками. Лідери з високою емоційною чутливістю помічають невербальні сигнали: жести, інтонації, вирази обличчя. Ці аспекти часто розкривають більше, ніж слова.

9. Будьте експертом у своїй темі. Говоріть лише про те, в чому ви дійсно компетентні. Намагання демонструвати знання в незнайомій темі можуть призвести до втрати довіри.

10. Будуйте зв'язок з аудиторією. Навіть у великій групі людей вмійте звертатися до кожного індивідуально, створюючи враження, що ваше повідомлення призначене саме йому.

11. Гнучко адаптуйтесь до ситуації. Якщо обставини змінюються, успішний комунікатор швидко коригує своє повідомлення, реагуючи на виклики моменту.

Таким чином, комунікативна компетентність лідера є складною динамічною системою, яка трансформується залежно від соціальних і психологічних чинників. Вона характеризує лідера як ефективного управлінця, що здатен впроваджувати інновації та сприяти ціннісним перетворенням. У сучасному світі саме комунікаційні навички дозволяють лідерам адаптуватися до змін, мотивувати колектив і впроваджувати нові ідеї, забезпечуючи розвиток і успіх організації.

Для керівників у сфері державної служби країн визначені наступні компетентності: знання основ державного управління на світовому, європейському та національному рівні, лідерство, аналітичне мислення, відкритість мислення, доброчесність, інноваційність, орієнтація на результат, організаційні навички, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми та виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, гнучкість, стресостійкість, впевненість в собі. Зважаючи на прагнення адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, доцільним є використання цих напрацювань при розробці профілів компетентностей державних службовців. Так, спеціалістам служби управління персоналом і лінійним керівникам при розробці профілів компетентності посад державної служби пропонується додати такі компетентності: знання основ державного управління на світовому та європейському рівні, доброчесність, відкритість мислення, інноваційність, гнучкість, впевненість в собі.

Усвідомлюючи, що успішний лідер – успішна організація (установа), на нашу думку, при конкретизації механізмів формування еліти в державному управлінні України варто скористатися досвідом ЄС щодо оцінювання органів державного управління. Зважаючи на досвід та здобутки зарубіжних країн щодо формування компетентностей державних службовців, Україна постійно вдосконалює законодавчу базу, яка регулює вимоги до претендентів на зайняття посад в органах державної влади та місцевого самоврядування і висуває вимоги щодо наявності в них лідерських компетенцій.

РОЗДІЛ 3.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 НОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА, ЇХ ПРОГНОЗУЮЧІ ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЗАГАЛЬНОТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Сучасне трактування лідерства значно розширилося через виникнення нових викликів у сфері публічного управління, які формуються під впливом національних особливостей та зовнішнього середовища. Протягом останніх десятиліть темпи глобального розвитку значно прискорилися внаслідок динамічних змін зовнішніх умов. Це висуває до майбутніх лідерів вимоги володіти сучасними компетенціями та навичками для відповідності цим викликам. Лідерство в прикладному аспекті є багатогранним поняттям, що охоплює оцінювальні навички, особисті характеристики та поведінкові компетенції, необхідні для ефективного управління.

Сучасний лідер має адекватно реагувати на виклики, пов'язані з новими трендами та глобальними змінами. Серед таких викликів особливо виділяються державні реформи, які відбуваються у багатьох країнах, зокрема й в Україні, де здійснюється системне реформування державного управління. Для досягнення прогресу в цій сфері лідери публічного сектору повинні співпрацювати, долаючи традиційні бар'єри, і переходити від «прямого» управління до моделі «мережевого» лідерства. Такий підхід вимагає нових форм взаємодії з колегами з інших галузей та впливу на людей поза межами ієрархічної структури.

Мережеве лідерство демонструє свою ефективність у випадках, коли відповідальність публічного та приватного секторів інтегрується, що створює основу для розподіленого лідерства у системі публічного управління. Це спільне управління базується на взаємодії та відповідальності різних сторін. Водночас керівництво зазвичай розглядається як соціальне явище, засноване на формальних відносинах, спрямованих на вирішення організаційних завдань. Лідерство, навпаки, є психологічним феноменом, який регулює неформальні стосунки між людьми. Таким чином, основою керівництва є офіційні повноваження, а лідерства –

міжособистісні контакти. Проте успішний керівник може поєднувати обидва ці феномени, ефективно об'єднуючи формальні та неформальні аспекти управління.

Незважаючи на різноманітність підходів у різних країнах, можна виділити універсальні тенденції у розвитку лідерів, засновані на міжнародному досвіді (див. табл. 1). Для сучасних країн, включно з Україною, актуальним є формування демократичних лідерів у системі публічного управління, здатних вирішувати важливі завдання та забезпечувати сталий розвиток держави. Необхідність підвищення якості управлінської та політичної діяльності лідерів, а також впровадження ефективних інструментів формування лідерських якостей в органах публічної влади є першочерговим завданням. Саме від таких лідерів залежить забезпечення легітимності, авторитету, соціальної ваги влади та ефективності прийнятих рішень.

Формування лідерства в органах публічної влади базується на принципах складних систем, у яких лідери можуть реалізувати свій потенціал виключно в соціальному середовищі. Світовий досвід показує, що більшість ефективних механізмів розвитку лідерів функціонує на загальнодержавному та регіональному рівнях. Політичне середовище спеціалізується на підготовці лідерів, застосовуючи різноманітні методи відбору, які приносять позитивні результати. Одним із важливих заходів у цьому напрямі є створення спеціалізованих освітніх установ, орієнтованих на підтримку талановитої молоді з аналітичними, гуманітарними та лідерськими здібностями. Особливістю навчання в таких закладах є формування у здобувачів відчуття належності до національної еліти, покликаної сприяти розвитку держави.

Серед загальнодержавних заходів, спрямованих на розвиток політичного лідерства, особливу роль відіграє створення ефективної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб. Ця система повинна враховувати як сучасні внутрішньополітичні реалії, так і найкращі практики національного й міжнародного досвіду. Експерти наголошують, що ключовим завданням у процесі формування кадрового резерву є не лише відбір відповідних кандидатів, а й забезпечення їх професійного розвитку. Така підготовка може здійснюватися в кількох формах:

- індивідуальне навчання під керівництвом більш досвідченого керівника;
- стажування на посадах у вищих органах публічної влади;
- проходження професійних курсів, що відповідають специфіці запланованої посади.

- Ефективні підходи до формування політичного лідерства передбачають постійне вдосконалення системи публічного управління.

До ключових елементів таких підходів належать:

- створення організаційних механізмів розвитку лідерських компетенцій;
- формування цінностей і дотримання етичних норм керівниками;
- зв'язок компетенцій з рівнем посади та особливостями системи державної служби;

- проведення навчальних і практичних заходів;

У системі публічного управління лідерство можна визначити як процес організації управління соціальними групами з метою досягнення спільних цілей, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності. У цьому контексті керівник-лідер відіграє подвійну роль: з одного боку, забезпечує виконання завдань, з іншого – коригує відносини у колективі. Ефективний керівник-лідер поєднує неформальний авторитет і особистісні якості (інтелект, здатність до ризикованих рішень, наполегливість, комунікативні навички) із формальним авторитетом, знаннями та здатністю до аналітичного мислення.

Демократичне лідерство у публічному управлінні сприяє загальній демократизації суспільства. Лідери виступають чинником стабільності, інтегрують інтереси різних соціальних груп і відіграють ключову роль у впровадженні адміністративних реформ, формуючи стратегії й методи їх реалізації. Успішність реформування значною мірою залежить від здатності лідерів забезпечувати управлінську спроможність суспільства, що є основою сталого розвитку держави.

Розглядаючи питання розвитку лідерства у публічному управлінні, важливо враховувати як теоретичні та інституційні аспекти, так і психологічні, історичні та ціннісні чинники. Формування знань і навичок майбутніх лідерів має базуватися на демократичних принципах і навчальних методиках, спрямованих на розвиток таких компетенцій, як: здатність вирішувати комплексні професійні та інноваційні

завдання, створюючи нові знання або практики; вміння визначати й вирішувати соціально важливі проблеми, що потребують нових підходів і технологій.

Ефективне лідерство також залежить від створення інституційного середовища, яке передбачає:

чітке нормативне забезпечення діяльності державної служби; розвиток громадянського суспільства й конструктивних комунікацій між владою та громадянами; посилення захисту прав і свобод людини на основі сучасних підходів до публічного управління; справедливої судової влади; забезпечує високий рівень антикорупційної діяльності; реалізує заходи щодо підвищення престижності державної служби 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.

Таблиця 3.1 - Сучасні загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнитися 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	Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже

розвиток лідерства	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
-----------------------	---

У процесі виконання завдань публічного управління досягнення цільових показників вимагає наявності не лише кваліфікованих виконавців, але й компетентних лідерів-управлінців. Численні дослідження свідчать, що лідерство сприяє підвищенню як індивідуальної, так і загальної ефективності діяльності органів державної влади. Зарубіжний досвід демонструє, що розвиток державної служби, орієнтований на підвищення її конкурентоспроможності та привабливості, створює умови для формування лідерських якостей серед фахівців у сфері публічного управління. Як зазначає С. Оспіна, дослідження управління в державному секторі відкривають можливості для інших сфер, оскільки державні управлінці стикаються із найактуальнішими викликами сучасного суспільства, часто маючи справу з проблемами, які не мають простих рішень.

Дослідники виділяють кілька ключових ролей лідерства в системі публічного управління. До традиційних підходів відносяться підзвітність, дотримання правил і політична лояльність, які є характерними для бюрократичної системи. Разом із цим сучасний підхід до лідерства додає важливість управління мережами, що підкреслює зростання популярності мережевих моделей у державному секторі. Лідерство у цьому контексті передбачає здатність адаптуватися до різних ролей залежно від ситуації, інтегруючи всі елементи в єдину концепцію «державного лідерства».

Лідери, які працюють у системі державної служби, впливають на мотивацію працівників, підкреслюючи важливість їхньої роботи для суспільства. Лідерство у цій сфері виявилось тісно пов'язаним із мотивацією державних службовців, що вимагає від керівників ефективного стимулювання своїх підлеглих для досягнення високих результатів. У наукових дискусіях щодо ролі лідерства у публічному секторі існують дві протилежні точки зору. Прихильники ринкових підходів наголошують, що лідерство сприяє зростанню ефективності й підзвітності.

Водночас представники позиції, орієнтованої на суспільні інтереси, критикують економічний індивідуалізм, підкреслюючи, що державні службовці мають орієнтуватися на інструкції політиків і законодавців.

Незважаючи на розмаїття поглядів, дослідники застерігають, що надмірно сильне лідерство може нести ризики для демократичних процесів, зокрема через моральні дилеми, яким можуть піддатися лідери. Недавні дослідження також підкреслюють труднощі, з якими стикаються лідери в сучасній системі публічного управління, особливо у кризових ситуаціях або в умовах організаційних проблем. У теоретичному контексті питання розвитку лідерства має включати демократичні цінності, акцент на трансформацію державної служби, розвиток і утримання професійних кадрів, а також розподілений характер керівних функцій, який стає типовим для сучасної державної служби.

Формування нової теорії державного лідерства має враховувати складність організаційних структур і взаємозв'язків, а також обмеження, притаманні демократичній системі, що вимагає від лідерів здатності долати неоднозначність цілей. Інтеграція всіх цих напрямів у єдину теорію дозволяє створити основу для навчання публічних управлінців, що сприятиме формуванню їх лідерських навичок і підвищенню результативності їхньої діяльності. Лідерство в державному секторі розглядається як поєднання компетенцій, орієнтованих на особистий вплив, визначення цілей і стратегічне мислення. Це включає не лише максимальну ефективність управління персоналом, але й постійне вдосконалення самого лідера через навчання, тренінги та 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.

Лідерство виступає одним із найважливіших факторів успішного розвитку державної служби, оскільки саме ефективний лідер здатен забезпечити злагоджену діяльність структурних підрозділів і досягнення поставлених цілей. Упровадження лідерських підходів до управління змінами передбачає кілька взаємопов'язаних аспектів. Серед них особливе значення мають розвиток інформаційних і комунікативних каналів, які функціонують як усередині, так і поза межами органу

публічного управління, максимально використовуючи можливості формальних систем комунікації. Також важливим є формування впевненості у спроможності органу реалізувати бажані зміни через розбудову організаційної культури й ефективну комунікацію з представниками керівництва. Крім того, необхідно забезпечити здатність органу оцінювати перспективи для визначення оптимальних шляхів досягнення цілей, створювати умови для розвитку управлінців, що стимулює особисту відповідальність за сприйняття змін і сприяє реалізації нових можливостей для підвищення ефективності змін. Важливим є також спільне бачення ключових сфер діяльності та професійного рівня фахівців, які забезпечують успішне впровадження змін.

Управлінське лідерство спрямоване на підтримку та розвиток професійної компетентності працівників шляхом упровадження спеціальних програм, спрямованих на удосконалення організаційної культури. Воно також передбачає досягнення згоди з партнерами та зацікавленими організаціями щодо планів змін, узгодження аспектів, які зачіпають їхні інтереси, формування команд і навчання методам командної роботи на різних рівнях управління. Ключовою метою є підготовка лідерів нового типу, здатних втілювати інноваційні ідеї, відданих своїй справі та готових очолювати колективи однодумців.

Однією з провідних тенденцій у формуванні сучасного лідерства є розвиток комунікативних компетентностей управлінців. Сама концепція комунікації, що походить від латинського слова **communis** (спільний), трактується як процес обміну значеннями, інформацією, емоціями або іншими даними за допомогою вербальних і невербальних засобів. Комунікація охоплює всі соціальні взаємодії, забезпечуючи обмін інформацією між суб'єктами організаційних процесів.

Ден Бернланд сформулював кілька основних принципів комунікації, які підкреслюють її динамічну, циклічну та багатовимірну природу. Вона є незворотною та залежить від індивідуального сприйняття учасників процесу, що ускладнює саму природу комунікації. Розвиток уявлень про комунікацію та її зв'язок із лідерством потребує врахування змін у засобах обміну інформацією, які сприяють трансформації суспільства в інформаційно-комунікативне. Глобалізація та стрімкий ріст інформаційного поля вносять значний внесок у динаміку соціального

розвитку, роблячи комунікацію ключовим інструментом інтеграції всіх сфер життєдіяльності.

Ефективна комунікація є основою підвищення конкурентоспроможності, а комунікативна компетентність лідера виступає невід'ємною складовою його професійної компетентності. Як зазначає Е. В. Сидоренко, комунікативна компетентність є багатокомпонентним явищем, яке включає знання, вміння та особисті якості, необхідні для успішного міжособистісного, міжкультурного та ділового спілкування. Вона враховує соціальні й культурні норми поведінки та орієнтована як на індивідуальних співрозмовників, так і на масову аудиторію.

Сучасне лідерство багато в чому визначається рівнем комунікативності. Воно виходить за рамки суто організаційних функцій, охоплюючи сферу міжособистісної взаємодії, яка є ключовою для досягнення лідерського успіху. У своїй роботі «Лідерство», відзначеній Пулітцерівською премією, МакГрегор Бернз визначає лідерство як рушійну силу, здатну сприяти становленню демократичного управління. Джон Коттер підкреслює, що організації, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, мають спиратися на нові принципи та цінності, де лідерські якості відіграють ключову роль. Американський соціолог Еморі Стівен Богардус описує лідерство як процес, у якому лідер через комунікацію впливає на інших і стимулює їхню активність. С. Браун додає, що лідерство неможливе без врахування потреб і цілей учасників організації, які можуть бути визначені лише завдяки якісній комунікації.

Концепція комунікативного лідерства приділяє особливу увагу розвитку комунікативної компетентності, що включає кілька ключових аспектів. Це мовна компетентність, яка передбачає знання мовних норм і стилістики, а також володіння багатим тезаурусом, адаптованим до конкретної комунікативної ситуації. Важливим є орієнтування у культурному контексті, знання соціокультурних традицій і цінностей, а також навички спільної комунікативної діяльності в професійному середовищі.

До цього додається прагматична компетентність, що охоплює вміння застосовувати правила комунікації, вирішувати конфлікти та проектувати ефективні стратегії взаємодії, а також предметна компетентність, пов'язана з розумінням

навколишнього світу в контексті комунікації. Завершує перелік стратегічна компетентність, яка передбачає здатність обирати найбільш ефективні підходи до комунікації залежно від конкретної мети й умов. Таким чином, розвиток комунікативних навичок стає визначальним для сучасного лідерства, що функціонує в умовах глобалізації та стрімких змін у суспільстві.

8) технологіями комунікативного лідерства – моделями вербальної й невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати й узагальнювати їх;

9) здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби;

10) представницькою комунікативною компетентністю – володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями [4]. Звертаємо увагу на те, що для ефективної комунікації лідеру необхідно володіти наступними навичками:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки та переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби та канали комунікації;
- переконувати, аргументувати, вести результативні ділові бесіди;
- доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування.

Основою конструктивної комунікації також є, і це доцільно зазначити, й процес активного слухання. Уміння слухати співрозмовника є основою його адекватного сприйняття і в цілому – пізнання, дозволяє розуміти сказане співрозмовником, а значить, спілкуватися з ним конструктивно. І. Лафатер, основоположник фізіономіки зазначав: «Хочеш бути розумним – навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати й переставати говорити, коли нема

чого більше сказати». Варто наголосити, що саме активне слухання є ключовим вмінням, необхідним для ефективного процесу комунікації.

Таким чином, комунікативна компетентність розвивається під впливом різноманітних соціальних і психологічних чинників, серед яких: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний чинники, а також соціальний статус, комунікативна мода у сфері управління та ситуативні чинники спілкування, якій притаманна комунікативна емоційність та власний комунікативний стиль [4].

Комунікативна компетентність лідера значною мірою залежить від рівня його емоційного інтелекту. Зарубіжні дослідники визначають емоційний інтелект як групу ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню й розумінню власних емоцій та емоцій оточуючих (Д. Карузо, Дж. Майер, П. Саловей), як сполучення когнітивних здібностей і особистісних характеристик (Д. Голмен). Вітчизняні автори трактують поняття емоційного інтелекту як «емоційну розумність» (Н.В. Коврига, Е.Л. Носенко), як «емоційне самоусвідомлення» (О.І. Власова), як детермінанту внутрішньої свободи особистості та показника цілісного її розвитку (О. В. Філатова). Опираючись на наукову літературу, вважаємо, що емоційний інтелект входить до структури соціально-перцептивної компетентності, котра належить до структури комунікативної компетентності (А.М. Федосєєва).

Термін «емоційний інтелект» (EQ) з'явився в 90-х роках ХХ століття завдяки американським психологам П. Саловей та Дж. Майеру. На їхню думку, «емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати, досягати та генерувати емоції в такий спосіб, щоб сприяти мисленню, розпізнавати емоції та те, що вони означають та відповідно управляти ними таким чином, щоб сприяти своєму емоційному та інтелектуальному росту» [5]. Вагомий внесок у дослідження емоційного інтелекту, як складової частини комунікативної компетентності лідера, зробив Деніел Гоулман – відомий американський психолог, науковий журналіст, автор книг «Емоційний інтелект», «Соціальний інтелект», двічі номінований на Пулітцерівську премію: «...ключовими характеристиками комунікативного лідера є вміння переконувати та впливати, а також високий рівень емоційного інтелекту. Ви повинні розуміти, що має значення для людини, з якою ви розмовляєте – яка мотивація тих чи інших її вчинків. Окрім

цього, вам знадобиться вміння проявляти емпатію, здатність помічати і правильно інтерпретувати невербальні знаки, щоб розуміти, чи вплинули ваші слова на людину. Втім, окрім вміння переконувати, ви повинні знати, кого переконувати. Для цього також знадобиться емоційний інтелект, оскільки саме він допоможе знайти у групі справжніх лідерів, які допоможуть донести ваші слова до кожного» [6].

Науковці зазначають, що емоційний інтелект є важливим джерелом інформації, необхідної для успішної поведінки та досягнення високих результатів. Необхідно визнавати та розуміти емоції (виявлення, сприйняття, визначення, впізнавання та опис їх розвитку, взаємозв'язку емоцій, їх найменших відмінностей), контролювати (регулювати, стримувати та ін.) і використовувати – управляти своїми емоціями, використовуючи їх заради досягнення цілей, посилюючи сприйняття та зацікавленість. Керування власними емоціями та увага до емоцій інших людей, їх розуміння дозволяють ефективно та цілісно формувати комунікативну компетентність особистості. Важливим аспектом є те, що емоційний інтелект, як складова комунікативної компетентності, сприяє вирішенню проблеми самореалізації особистості – невід'ємної частини її інтелектуального перетворення.

Майк Маят, один з авторів журналу Forbes, виділяє 10 секретів комунікації великих лідерів:

1. Не розмовляйте зверхньо. Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють одне-одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, ні про яку довіру не може бути навіть мови.

2. Будьте більш персональними. Цікавтесь приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнес-теорія навчає керівників триматися на віддалі від своїх підлеглих. Але, якщо ви хочете стати не просто формальним менеджером, а справжнім лідером, – вам потрібно ігнорувати це правило.

3. Переходьте до суті. Навчіться говорити чітко й однозначно. Ваше основне завдання, щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне – вам потрібно навчитися переходити до суті так швидко, як це взагалі можливо. Ніколи не витрачайте свій час та час співрозмовника на неважливі й необов'язкові речі.

4. Навчіться відкривати свою свідомість. Жорсткість «закритої» свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість

того, щоб захищати свою власну точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриєте для себе багато нових цінних речей.

5. Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати. Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своєю візією та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає у вмінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте, і спробувати дати йому те, що йому потрібно.

6. Мовчіть і слухайте. В той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація, перш за все, базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити – ви на крок наблизитеся до справжнього лідерства.

7. Замініть його емпатією. Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному его заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру.

Ефективна комунікація є основою успішного лідерства, оскільки саме здатність лідера розуміти не лише висловлені, а й приховані повідомлення визначає його вміння впливати на оточення. Важливим є те, що часто істинний зміст передається через невербальні сигнали, такі як жести, інтонація чи загальний настрій, і це може суттєво відрізнятися від слів. Одночасно лідеру важливо бути компетентним у питаннях, які він обговорює, оскільки демонстрація знань у темах, у яких він не є експертом, лише шкодить його авторитету. У роботі з колективами він має здатність звертатися до груп як до індивідів, створюючи у кожного враження особистого спілкування. Гнучкість у зміні своїх повідомлень відповідно до обставин також є необхідною рисою, оскільки вона дозволяє швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи зв'язку з аудиторією.

Комунікативна компетентність є динамічною системою, яка формується під впливом соціальних і психологічних чинників та адаптується до потреб сучасного світу. Вона відображає здатність лідера бути ефективним керівником і водночас рушієм ціннісних і інноваційних перетворень. У сучасному управлінні комунікація відіграє ключову роль, адже керівник постійно взаємодіє з іншими, отримує інформацію, ставить завдання, віддає розпорядження та забезпечує зворотний зв'язок. Лідер виступає представником свого колективу, його символом та

прикладом для наслідування. Ефективність його роботи оцінюється результатами реалізованих програм і стратегій, що відображають життєдіяльність організації.

Справжній лідер повністю віддається своїй роботі, формуючи в колективі розуміння необхідності постійних змін. Він прогнозує перспективи, працює на випередження конкурентів, ефективно спрямовуючи маркетингову стратегію на задоволення потреб споживачів. Водночас лідер створює атмосферу довіри, співпраці та зростання, розвиваючи проактивну корпоративну культуру, орієнтовану на довготривалий успіх. Його діяльність базується на філософії розвитку організації, яка спрямована на мобілізацію колективу для досягнення спільних цілей.

Ефективний управлінець постійно аналізує свій внесок у розвиток підприємства, відкриваючи нові можливості для реалізації свого потенціалу. Він структурує ідеї, розробляє шляхи їх реалізації й переконує в їх важливості кожного співробітника. Завдяки цьому колектив приймає його ініціативи, а сама організація налаштовується на резонансні дії, що сприяють її успіху. Таким чином, лідер не лише організовує діяльність, але й надихає, формуючи нові стандарти ефективності та інноваційності.

Діяльність лідера є системним і стратегічним процесом, орієнтованим на управління організацією. Вона передбачає створення раціональної організаційної структури, яка стає основою ефективного керівництва. Ця структура формується через ретельний підбір кадрів, зокрема призначення менеджерів підрозділів, провідних фахівців та управлінців середньої ланки. Успішність такої системи залежить від компетентності кадрів, а не від їхньої особистої відданості керівникові, оскільки практика висунення некомпетентних осіб на основі лояльності може завдати шкоди організації. Завданням лідера є згуртування колективу та інтеграція його членів у єдину цілісну систему, що базується на спільній меті, соціальних зв'язках і результативній комунікації. Особливу роль у цьому процесі відіграють управлінці середньої ланки, які є сполучною ланкою між різними рівнями організації.

Підбір кадрів вимагає не лише професійної компетентності, але й знань у галузі психології, що дозволяють лідеру оцінювати кандидатів як унікальні особистості. Демократичний керівник прагне зрозуміти цінності, ідеали та

прагнення кожного працівника, інтегруючи їх у колективну мету. Такий підхід забезпечує єдність колективу та сприяє досягненню соціально значущих цілей. Компетентність керівника також є ключовим фактором успішного лідерства. Вона передбачає обізнаність у всіх аспектах діяльності організації, отримання достовірної інформації з перших джерел і уникнення її довільного трактування. Глибоке знання ситуації дозволяє лідерові передбачати наслідки прийнятих рішень і стратегічно адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі.

Обізнаність керівника охоплює широкі контакти з персоналом, що сприяє зміцненню його авторитету як лідера. Його роль не повинна обмежуватися роботою з менеджерами та спеціалістами; вона охоплює кожного члена колективу. Ефективним методом зміцнення зв'язків є індивідуальний підхід, який передбачає особисту увагу до підлеглих, знання їхніх імен, привітання зі святами чи іншими важливими подіями, а також обізнаність про їхні професійні досягнення та життєві труднощі. Такий підхід формує позитивний емоційний зв'язок між керівником і працівниками, підвищуючи їхню лояльність і мотивацію.

Лідер також має виявляти унікальні таланти та здібності співробітників, використовуючи їх на благо організації. Завдання, що відповідають природним нахилам працівників, не лише сприяють їхній продуктивності, але й забезпечують оптимальне використання ресурсів підприємства. Коли кожен працівник займається справою, яка відповідає його здібностям, загальна ефективність організації значно зростає. Таким чином, компетентність, індивідуальний підхід і стратегічне мислення є ключовими елементами успішного лідерства, яке забезпечує розвиток і процвітання підприємства.

Розпізнавання здібностей підлеглих є непростим завданням, але ефективний керівник має у своєму розпорядженні інструменти, які полегшують цей процес. Зокрема, кадрові служби та вертикальна інформація від менеджерів нижчої ланки допомагають формувати цілісне уявлення про сильні та слабкі сторони працівників. Лідер повинен уважно виявляти слабкі сторони своїх підлеглих і вміти використовувати ці знання для вирішення організаційних завдань. Однак такі дії повинні бути спрямовані на досягнення спільної мети, а не на особисту вигоду. Для ефективного впливу на підлеглих варто зацікавити їх у розв'язанні проблеми,

залучивши їх до співпраці та демонструючи важливість їхньої ролі в успішному завершенні справи. Це дозволяє змінити їхнє ставлення, формуючи відчуття причетності та відповідальності.

Управління персоналом завжди відбувається на межі між інтересами організації, зовнішніми викликами та потребами співробітників. Ефективний лідер досягає балансу між цими аспектами завдяки різним методам мотивації, які поєднують винагороди за досягнення й творчість із виправленням недоліків через конструктивну критику. Заохочення повинно бути об'єктивним і заслуженим, наприклад, за ініціативність або підвищення продуктивності. Покарання варто застосовувати вкрай обережно, лише після ретельного аналізу ситуації, та спрямовувати його на корекцію поведінки, а не на покарання як таке. Важливим елементом є щирість і відкритість у спілкуванні з підлеглими, що допомагає уникнути конфліктів і зменшує ризик кадрової плинності.

Діяльність лідера нерозривно пов'язана з комунікацією як із внутрішніми працівниками, так і з зовнішніми партнерами, клієнтами та постачальниками. Дослідження підтверджують, що успішність керівника лише на 15% залежить від його особистих навичок, а на 85% – від уміння ефективно працювати з людьми. Це підкреслює важливість правильного планування робочого часу, адже перевантаженість зустрічами, нарадами та переговорами вимагає чіткої організації. Лідер повинен концентруватися на стратегічно важливих питаннях, уникаючи зайвої уваги до дрібниць, і групувати завдання за їхньою пріоритетністю.

Метод розстановки пріоритетів дозволяє зосередитися на виконанні найважливіших завдань, які визначаються на тиждень, місяць чи квартал. Завдання групи «А» мають найвищу пріоритетність і потребують негайного вирішення, адже вони прямо впливають на досягнення цілей організації. Завдання групи «Б» виконуються за наявності додаткових ресурсів, оскільки вони мають допоміжний характер. Постійне звіряння виконання задач із визначеними строками забезпечує контроль над процесом і дозволяє керівникові уникати затримок. Це сприяє досягненню оперативних результатів і підтримує загальну ефективність організації.

Раціональне управління часом є одним із ключових елементів ефективного лідерства. Керівник має починати з аналізу та обліку часу, включно з втраченими

даремно хвилинами, що дозволяє оптимізувати його використання. Планування діяльності зазвичай здійснюється заздалегідь, із чітким розподілом завдань на першочергові, другорядні й ті, які можуть бути делеговані підлеглим. Делегування обов'язків не є проявом уникнення відповідальності, а слугує засобом вивільнення часу для вирішення стратегічних питань. Це також створює можливості для саморозвитку керівника, а також організації аналогічних процесів для персоналу.

Ефективний лідер повинен постійно розвивати свої професійні, ділові та психологічні якості, орієнтуючись на максимальне використання свого потенціалу. Аналізуючи результати діяльності, він має визначати, у яких завданнях його здібності були реалізовані найуспішніше, та активно розширювати ці напрями. Ініціативність і здатність до впровадження інновацій є невід'ємними рисами сучасного лідера. Володіючи інформацією про ринкові потреби та прогнози, керівник може знаходити нові напрями розвитку підприємства, враховуючи його реальні можливості. Водночас слабкі сторони мають постійно вдосконалюватися через навчання та самоосвіту, при цьому вони не повинні бути очевидними для оточення.

Важливу роль відіграє вміння розкривати та оптимально використовувати сильні сторони співробітників, особливо молодих фахівців. Знання, навички та творчий потенціал персоналу є стратегічним активом організації. Завдання керівника полягає у створенні умов, де кожен працівник займається тим, у чому він найкращий, забезпечуючи найвищу ефективність діяльності. Постійне навчання та розвиток людського капіталу всередині підприємства мають стати звичайною практикою, що сприятиме загальному зростанню організації.

Лідерство також реалізується через прийняття управлінських рішень, які можуть бути одноосібними чи колегіальними. У кожному разі відповідальність за результати загальноорганізаційних рішень покладається на керівника. Процес прийняття рішень передбачає детальне вивчення проблеми, перевірку отриманої інформації та оцінку її достовірності. У типових ситуаціях керівник має враховувати попередній досвід, аналізуючи як позитивні, так і негативні результати схожих рішень. Якщо ситуація є нестандартною, необхідно прогнозувати можливі ускладнення чи загрози, що можуть виникнути.

Прийняття рішення визначає не лише ефективність функціонування підприємства, але й може впливати на його існування в цілому. Лідер має об'єктивно оцінювати ситуацію, формуючи попередній план дій, який орієнтується не на інтереси керівництва, а на реальні потреби та можливості організації. Стратегічне мислення, підкріплене достовірними даними та раціональним аналізом, стає запорукою ухвалення правильних рішень і забезпечення довготривалого успіху.

Здатність ухвалювати результативні рішення не є виключною прерогативою керівника організації. Менеджери структурних підрозділів, керівники цехів, майстри та інші співробітники, які виконують нефізичну працю, також долучаються до процесу прийняття рішень. Навіть працівники, зайняті фізичною працею, іноді стикаються з необхідністю приймати прості виробничо-технічні рішення. Водночас рівень відповідальності та масштаб повноважень вищого керівника (директора) досягають найвищої межі в межах однієї організації. Від його управлінських рішень і діяльності залежить перспектива розвитку компанії та добробут її персоналу.

Лідеру організації важливо бути ефективним у всіх функціональних аспектах управління. Для цього необхідно мати високий рівень професійних навичок, бути компетентним, володіти розвиненою інтуїцією й емоційним інтелектом. Ці якості не є вродженими – їх можна розвинути завдяки постійному самовдосконаленню. Систематичність, наполегливість, цілеспрямованість і самовіддача сприятимуть досягненню високих результатів для всієї організації. Коли персонал надихнеться прикладом лідера, підтримає його ідеї та сприйме місію компанії як особисту мету, підприємство зможе досягти лідерських позицій у своїй сфері.

На основі викладених положень можна дійти висновку, що в сучасних умовах розвитку суспільства, особливо в період трансформаційних змін в Україні, актуалізуються нові аспекти й характеристики сучасного лідерства. Їх інтеграція сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню соціального статусу лідера. Одним із ключових факторів цього процесу є розвиток комунікативних компетентностей. Комунікативна компетентність лідера представляє собою складну, динамічну систему, що формується під впливом соціальних і психологічних чинників, адаптується до актуальних потреб і визначає особистість як ефективного

керівника. У контексті стрімких змін сучасного світу саме комунікативний лідер виступає рушієм інноваційних і ціннісних трансформацій.

3.2 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У процесі виконання завдань у системі публічного управління досягнення визначених цілей вимагає не лише наявності компетентних виконавців, а й ефективних управлінців-лідерів. Сучасні дослідження доводять, що лідерство сприяє підвищенню як індивідуальних, так і організаційних результатів роботи органів публічної влади [1]. Зарубіжний досвід демонструє, що розвиток державної служби, спрямований на забезпечення її конкурентоспроможності та підвищення привабливості управлінської діяльності, створює умови для формування лідерських якостей у фахівців системи публічного управління.

С. Оспіна зазначає, що дослідження управління в державному секторі відкриває нові можливості для інших сфер, адже державні управлінці стикаються з найскладнішими викликами суспільства та проблемами, які не мають простих рішень [2]. Згідно з Всесвітньою доповіддю ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору», ефективність працівників публічної служби залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців [3].

Дослідники [4] виділили чотири ключові ролі лідерства в публічному секторі:

- підзвітність;
- дотримання правил;
- політична лояльність;
- управління мережею, яке відображає важливість міжорганізаційної взаємодії.

Ці ролі формують комплексний підхід до «державного лідерства», де лідери адаптуються до ситуації, змінюючи свої ролі. Дж. Шварц [5] наголошує, що лідерство посилює мотивацію співробітників державної служби, акцентуючи увагу

на важливості служіння суспільству. Дослідження показують, що лідерство тісно пов'язане як із мотивацією, так і з організаційною ефективністю [6].

Серед дослідників публічного управління існують дві протилежні думки щодо ролі лідерства у публічному секторі. Прихильники ринкових підходів підкреслюють підвищення ефективності й підзвітності, тоді як прихильники громадських інтересів акцентують на недоліках економічного індивідуалізму, наполягаючи, що державні службовці мають слідувати вказівкам політиків і законодавців. Однак дослідники застерігають, що надмірно сильне лідерство може становити загрозу демократичному процесу через ризик моральних відхилень.

Сучасні дослідження зазначають, що лідерам державної служби важко функціонувати за умов криз чи організаційних проблем. Теорія державного лідерства повинна враховувати:

- демократичні цінності, властиві державним лідерам;
- трансформаційний підхід до захисту прав, розвитку та утримання професійних кадрів;
- розподілений характер керівництва, який відображає сучасні реалії публічної служби.

Ця теорія, заснована на зазначених принципах, враховує складні структури взаємодії як всередині організацій, так і між ними, а також обмеження, зумовлені демократичним середовищем із суперечливими цілями, які постають перед державними лідерами. Інтеграція зазначених напрямів у загальну теорію лідерства формує основу для навчання публічних управлінців, що дозволяє ефективно реалізовувати лідерські практики й досягати очікуваних результатів [7]. Лідерство в публічному секторі асоціюється з поєднанням навичок і компетентностей, які забезпечують особистий вплив, визначення мети та напрямів, стратегічне мислення, мобілізацію потенціалу співробітників, навчання та самовдосконалення. Державні службовці беруть участь у традиційних формах навчання, таких як курси, семінари, коучинг, консультування, рольові ігри та симуляції. Водночас ефективність стилів керівництва значною мірою визначається контекстом, зокрема культурним і соціальним середовищем, у якому функціонує державна установа [8].

Лідерство відіграє ключову роль у розвитку державної служби, адже компетентний лідер здатний забезпечити злагоджену роботу підрозділів і досягнення поставлених цілей. Використання лідерського потенціалу в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані аспекти:

- розвиток інформаційних і комунікаційних каналів як всередині, так і поза межами публічного органу з максимальним використанням існуючих формальних систем;
- формування впевненості у здатності органу досягати запланованих змін через розвиток організаційної культури та ефективної комунікації;
- визначення перспективних можливостей для досягнення стратегічних цілей;
- створення умов для професійного розвитку управлінців, що сприяє формуванню відповідальності за адаптацію до змін і пошуку нових можливостей;
- спільне бачення цілей діяльності та професійного рівня ключових фахівців, від яких залежить успіх змін.

Управлінське лідерство сприяє розвитку компетенцій співробітників через спеціальні програми вдосконалення організаційної культури. Воно також передбачає досягнення згоди з партнерами та зацікавленими сторонами щодо плану змін, формування команд і навчання методам командної роботи для всіх рівнів управління [9].

Інституції публічного управління повинні зосередитися на підготовці керівників-лідерів, здатних втілювати інноваційні ідеї. Такі керівники нового типу мають бути ініціативними, відданими своїй справі та країні, а також здатними надихати колектив однодумців [10].

Поняття лідерства розширилося через нові виклики, зумовлені національними особливостями та зовнішніми факторами. Швидкі темпи глобального розвитку вимагають від лідерів володіння сучасними компетенціями. Лідерство, як прикладне явище, охоплює такі складові: навички оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції, які повинні бути притаманні сучасним управлінцям [11].

Сучасне лідерство повинно відповідати викликам, які виникають через зовнішні фактори, нові тренди та державні реформи. Лідери публічного сектору мають змінювати підхід із традиційного організаційного керівництва на мережеве,

що передбачає співпрацю з іншими галузями, подолання ієрархічних бар'єрів і розподілену відповідальність між секторами. Це потребує нових навичок і врахування культурного та соціального контексту.

Керівництво як соціальний феномен базується на формальних відносинах, тоді як лідерство – це психологічний феномен, що регулює неформальні відносини. Ефективний керівник повинен поєднувати ці два аспекти, забезпечуючи як організаційну дисципліну, так і мотивацію підлеглих через міжособистісні контакти.

Актуальною є потреба у формуванні демократичного лідера, здатного вирішувати стратегічні завдання та забезпечувати розвиток держави. Це включає вдосконалення професійних якостей, впровадження сучасних інструментів відбору й навчання, функціонування загальнонаціональної системи перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ефективним заходом є створення спеціалізованих закладів освіти, орієнтованих на розвиток лідерських здібностей талановитої молоді, формування в них ідеології національної еліти.

Міжнародний досвід демонструє значення підготовки майбутніх політичних і управлінських лідерів через різні форми професійного розвитку: індивідуальне наставництво, стажування на відповідних посадах, проходження професійних курсів. Особливу роль відіграє системний підхід до формування кадрового резерву, орієнтованого на розвиток інноваційних та управлінських компетенцій.

Ефективне формування політичного лідера в органах публічної влади базується на вдосконаленні системи публічного управління. Це передбачає створення чіткої організації управління, розвиток компетенцій керівників із дотриманням етики, відповідність профілю компетенцій посадовим вимогам, запровадження навчально-практичних заходів та системи підвищення кваліфікації. Ключовим є забезпечення механізмів вертикальної соціальної мобільності.

Лідерство в публічному управлінні полягає у досягненні загальних цілей шляхом організації роботи соціальних груп, з акцентом на ефективність, авторитет керівника-лідера та корегування міжособистісних відносин. Поєднання рис керівника (формальний авторитет, професійні знання) і лідера (неформальний авторитет, комунікативні навички, здатність до ризику) сприяє ефективності управління.

Сучасне демократичне лідерство сприяє стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, ініціюванню змін і формуванню стратегії реалізації реформ. Воно базується на демократичних принципах, спрямованих на вирішення комплексних соціальних та інноваційних проблем.

Для розвитку лідерства необхідне інституційне середовище, яке забезпечує: правові основи функціонування державної служби; розвиток громадянського суспільства; захист прав людини та антикорупційну діяльність; систему стимулювання держслужбовців; освітні та наукові моделі для формування компетенцій у сфері публічного управління.

Ці аспекти формують платформу для сталого розвитку держави та зміцнення управлінської спроможності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні [13]

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнитися 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
--	--

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

1. Створення науково-дослідних програм вивчення лідерства на державній службі з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
2. Розробка на основі інтерпретації отриманих даних освітніх курсів і методичного забезпечення процесу соціалізації лідерського управлінського фактора на державній службі;
3. Реалізація програм навчання керівників технологіям управління на основі лідерства;
4. Створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій.

Для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, добросовісні, етичні державні службовці. Для розбудови країни, потрібна професійна державна служба, що є основою державного управління.

Отже, є всі підстави вважати, що в органах державної влади та місцевого самоврядування розроблені напрями вдосконалення та розвитку лідерства на належному рівні. А органи державної влади та місцевого самоврядування забезпечені кваліфікованими та професійними лідерами, здатними успішно реалізувати реформи та модернізацію Української держави.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто значення інноваційного суспільства у XXI столітті, де ключову роль відіграє лідерство, здатне ініціювати зміни. Відсутність ефективного лідерства та інститутів його формування є однією з причин кризи розвитку української держави, що зумовлює актуальність дослідження формування керівників-лідерів.

2. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й підвищення ефективності керівника-лідера органу публічної влади. Мета роботи – визначення передумов і значення формування керівника-лідера, розробка рекомендацій для підвищення ефективності його діяльності.

3. За результатами дослідження побудовано модель лідерських компетенцій керівника органу публічної влади, що дала змогу визначити компетенції за їх рівнями. Ця модель включає стандарти поведінки та дій лідера, скеровані на досягнення комплексу різноманітних цілей: до найбільш значущих особистісних компетенцій віднесено: працьовитість і наполегливість, особистий приклад, уміння вести команду за собою, авторитетність; серед найбільш значущих професійних компетенцій опитувані виокремили професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу; серед соціально-психологічних компетенцій працівники виділили такі: уміння забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок із метою досягнення взаєморозуміння між членами команди та вміння креативно мислити; вміння вести за собою команду; в групі комунікативних компетенцій було виділено вміння ефективно вести процес переговорів і встановлювати інтереси учасників.

4. Формування ефективного керівника-лідера у органах публічної влади передбачає:

1. Формування іміджу керівника-лідера. Важливо, щоб керівник поєднував якості авторитетного лідера та менеджера, здатного ефективно управляти персоналом. У процесі формування такого іміджу необхідно використовувати універсальну модель лідерства, яку можна застосувати в різних сферах діяльності.

2. Розвиток комунікативних компетентностей. Лідер має володіти навичками чіткої та логічної комунікації, підтримувати гармонійні ділові й особистісні

контакти, вибрати найбільш ефективні канали комунікації, а також протидіяти маніпуляціям і долати бар'єри спілкування. Це є важливим для досягнення інноваційних та ціннісних перетворень на підприємстві.

3. Ефективне поєднання керівництва та лідерства. Лідер організації повинен бути компетентним, мати розвинену інтуїцію та емоційний інтелект. Самовдосконалення, наполегливість та цілеспрямованість допоможуть досягти ефективних результатів. Важливо, щоб лідер надихав персонал і разом з ним рухався до спільної мети, що сприяє досягненню лідерських позицій на ринку.

5. Визначено пріоритети реформування державної служби, а саме: прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»; формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ; визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади; реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів; утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформування системи професійного навчання державних службовців; підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби.

6. Виявлено основні проблеми формування одноосібно лідерства. На сучасному етапі реформування органів державної влади та місцевого самоврядування дослідники надають перевагу колективному стилю лідерства, адже він вважається більш ефективним в повсякденній діяльності лідера. В даному дослідженні доведено, що застосування одноосібного стилю лідерства в моменти реформування, кризові моменти є більш ефективним і передбачає одноосібне рішення лідера (лідер сам приймає рішення і бере на себе повну відповідальність за його результат).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Петряєв О.О. Методичні основи розвитку функцій керівника. Харків: Орбіта, 2019. 225с.
2. Мармаза О.І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. Вип. 29. С. 289-297.
3. Словіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2019. № 3. С. 306-312.
4. Соболев С. Багацький В. Менеджмент [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]. Київ: КНЕУ, 2020. 229 с.
5. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/683.doc.htm.
6. Євтіхов О.В. Стратегії і прийоми лідерства: теорія и практика. Одеса: Лідер. 2023. 238 с.
7. Розвиток лідерського потенціалу особистості. URL: <http://studopedia.org/14-21731.html>.
8. Татенко В.О. ЛІДЕР XXI / LEADER XXI. Соціально-психологічні студії. Київ: Корпорація, 2022. 198 с.
9. Britchenko I.G., Smerichevskyi S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2019), volume 217. P. 115-121.
10. Туленков М.В. Вступ до Теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. Київ: МАУП, 2022. 136 с.
11. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №1. С.218-234.
12. Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1 К.: Українсько-фінській інститут менеджменту і бізнесу. 2020. 543с.

13. Веснін В.Р. Основи менеджменту. Тернопіль: «Тріада, Лтд», 2021. 384 с.
14. Беляцкий М.П. Менеджмент. Основи лідерства: навч. посібник. Львів: Ліра, 2022. 250с.
15. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. №5. С.37-49.
16. Погребняк Д.П. Скорук О.П. Управління трудовими ресурсами. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/9765.pdf>.
17. Рудик О.М., Герасименко Ю.В. Етикет встановлення контакту при діловій бесіді ділове спілкування, встановлення контакту, ділова бесіда, переговори, етикет. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2228.pdf>
18. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. №1. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/eui_2014_1_90.pdf.
19. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. Leadership. A Communication Perspective. Long Grove, IL: Waveland Press Inc. 530 p.
20. Сидоренко Е.В. Тренінг комунікативної компетентності в діловій взаємодії. Полтава: Мова, 2019. 208 с.
21. James MacGregor Burns. Leadership. Harper & Row, 2019. 530p.
22. Ібрагімова І. Розвиток лідерства. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2022. 400 с.
23. Стейн С. Дж. Переваги EQ: емоційний інтелект та ваші успіхи. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2022. 384с.
24. «Daniel Goleman: Leading with Emotional Intelligences Management Consulting News. Скорочений переклад: Ярослав Федорак, МСУа. 2020.
25. Кові С. Сім навиків вискоефективних людей. Ключові інструменти розвитку особистості. Львів: Альпіна Бізнес Букс, 2023. 347 с.
26. Britchenko I.G., Smerichevskiy S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd

International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2019), volume 217. P. 115-121.

27. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. Leadership. A Communication Perspective. Long Grove, IL: Waveland Press Inc. 530p.

28. Scherr A.L. A New Model of Leadership. Harvard NOM Working Paper. 2021. No. 920623. URL: <https://ssrn.com/abstract=920623>.

29. Алескерова Ю.В. Кадрове забезпечення фінансового механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. Одеса, 2020. №10. С.185-190.

30. Беляцкий М.П. Менеджмент. Основи лідерства: навч. посібник. Львів: Ліра, 2021. 250с.

31. Березюк С.В., Колесов О.С. Особливості формування соціальних стандартів у контексті споживчих витрат в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С.241-247.

32. Березюк С.В., Колесов О.С. Соціальні та споживчі стандарти та гарантії в Україні: сучасні структурно-динамічні характеристики. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С.223-228.

33. Березюк С.В., Фіщук Н.Ю. Особливості регулювання діяльності державних службовців України. *Збірник наукових праць Одеського національного аграрного університету. Серія економіка*. Одеса. 2023. Том 18. Випуск 3/1. С.30-35.

34. Бородієнко О.М. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств. *Молодь і ринок*. 2020. № 7. С. 109-115.

35. Борщ Л.В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу. К.: Знання. 2021. 210 с.

36. Возна М.В. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>.

37. Германюк Н.В. Відтворення сільського населення як природна основа формування трудових ресурсів в сільському господарстві. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/1710.pdf>.

38. Данченко Л.Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (26). С.52-55.
39. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2021. С172-185.
40. Алюшина Н. О. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності: український та зарубіжний досвід. *Вісник НАДУ*. 2018. № 2. С. 104-117.
41. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. НАДС, 2022. 61 с.
42. Битяк Ю. П., Матюхіна Н. П., Федчишин С. А. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту / за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 260 с.
43. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні –DESPRO. К.: ТОВ «Софія». 2017. 128 с.
44. Боровська А.В. Розвиток наукового аналізу проблеми добору персоналу на державну службу. *Держава та регіони*, 2019, № 2 (66). С. 148 - 153.
45. В Україні створено Вищу Школу Публічного Управління (High School Of Public Governance). URL : <https://pdp.nacs.gov.ua>
46. Венедіктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2015. № 1. С. 4 – 8. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>.
47. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навчальний посібник для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». К.: УАДУ, 2010. 156 с.
48. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування і принципи. *Вісник УАДУ*. 1999. № 4.
49. Деякі питання Української школи урядування : наказ НАДС № 104-22 від 27.10.2022. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance>

50. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: Ін Юре, 1999. С. 83-84.

51. Єфремова Т.М. Кадровий потенціал органу публічної влади: теоретичні аспекти. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 04 листоп. 2022 р.). Дніпро : УМСФ, 2022.

52. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. К.: НАДС, 2021. 15 с.

53. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів К.: НАДС, 2022. 21 с.

54. Звіт про громадське обговорення проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (нова редакція). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/zakon-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya-nova-redakciya>

55. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади (IV квартал 2020 р.). К.: НАДС, 2021. 8 с.

56. Конституція України, прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

57. Концепція адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 943.

58. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Державна служба в Україні. Серія “Публічна служба”: у 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, КНТ, 2005. Ч. 1. 472 с.

59. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Публічна служба в Україні: Нормативно-правове регулювання. Серія “Публічна служба”: У 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, КНТ, 2006. Ч. 3. 528 с.

60. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Служба в органах місцевого самоврядування: Науково-практичний коментар. Серія “Публічна служба”: У 4 ч. (Рекомендовано МОН). К.: Дакор, 2005. Ч. 2. 368 с.

61. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Яременко О.І. Інституційне забезпечення формування кадрової політики у сфері державної служби. *Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference, May 5-6, 2022.* FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. P. 152 – 155. URL : <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2022/05/Conference-Proceedings-May-5-6-2022.pdf>

62. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Державна кадрова політика у професійному навчанні публічних службовців: проблеми, реалії, стратегії. *Scientific and pedagogical internship «Improvement of the training of qualified specialists in public management and administration. The European approach»* : Internship proceedings. September 6 – October 17, 2021. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. P. 20 – 26.

63. Лазор О.Я., Лазор О.Д., Єфремова Т.М. Інституційне забезпечення функціонування публічної служби в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика.* 2022. Вип. 2.

64. Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування.* Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 87 – 108.

65. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні. К.: ВД «Кондор», 2018. 312 с.

66. Мосора Л.С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Молодий вчений* : наук. журнал. 2018. № 1 (53). С. 468–472.

67. Мосора Л.С. Досвід організації державної служби в Польщі : орієнтири для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 3. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf

68. НАДС презентувало проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/nads-prezentovalo-proekt-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>

69. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія ; За ред. Н.Р.Нижник та Г.І.Лелікова. К.: Наук. світ, 2021. 237 с.

70. Падалко Г.В. Конституційні принципи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: система та видова характеристика. *Держава і право*. 2012. Вип. 56. С. 170 – 176.

71. Пархоменко-Куцевіл О.І., Лазор О.Я., Стельмашук Л.С. Кадровий потенціал. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 6. К. : НАДУ, 2021. С. 186, 187.

72. Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://nads.gov.ua>

73. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

74. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

75. Про науково-методичну раду при головному управлінні державної служби при Кабінеті Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1996 р. № 394. Збірник постанов Уряду України. 1996. № 10. Ст. 284.

76. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30.05.1995р. № 398. Урядовий кур'єр. 1995. № 80-81. С. 3

77. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

78. Про службу в органах місцевого самоврядування : законопроект № 6504. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

79. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

80. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

81. Програма розвитку державної служби на 2005 – 2010 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 р. № 746. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

82. Прокопенко Л.Л. Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби : Розділ 7. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А.

Липовська, Є. І. Бородін [таін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384с.

83. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія ; за заг. ред. Хаджирадевої ; С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько [та ін.] ; НАДУ. К. : НАДУ, 2017. 256 с.

84. Серьогін С.М., Антонова О.В. Кадрові процеси в державному управлінні. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 6. К. : НАДУ, 2011. С. 188-190.

85. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021р. № 831-р. URL :

86. Типове положення про службу управління персоналом : Наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://nads.gov.ua>

87. Уткін Є.А. Світовий досвід в сфері державного управління та його кадрова складова. Одеса: УАДУ ОРІДУ, 2001. 90 с.

88. Форум партнерів. Співпраця та взаємодія з міжнародними організаціями та проектами міжнародної технічної допомоги. К.: НАДС, 2021. 20 с.

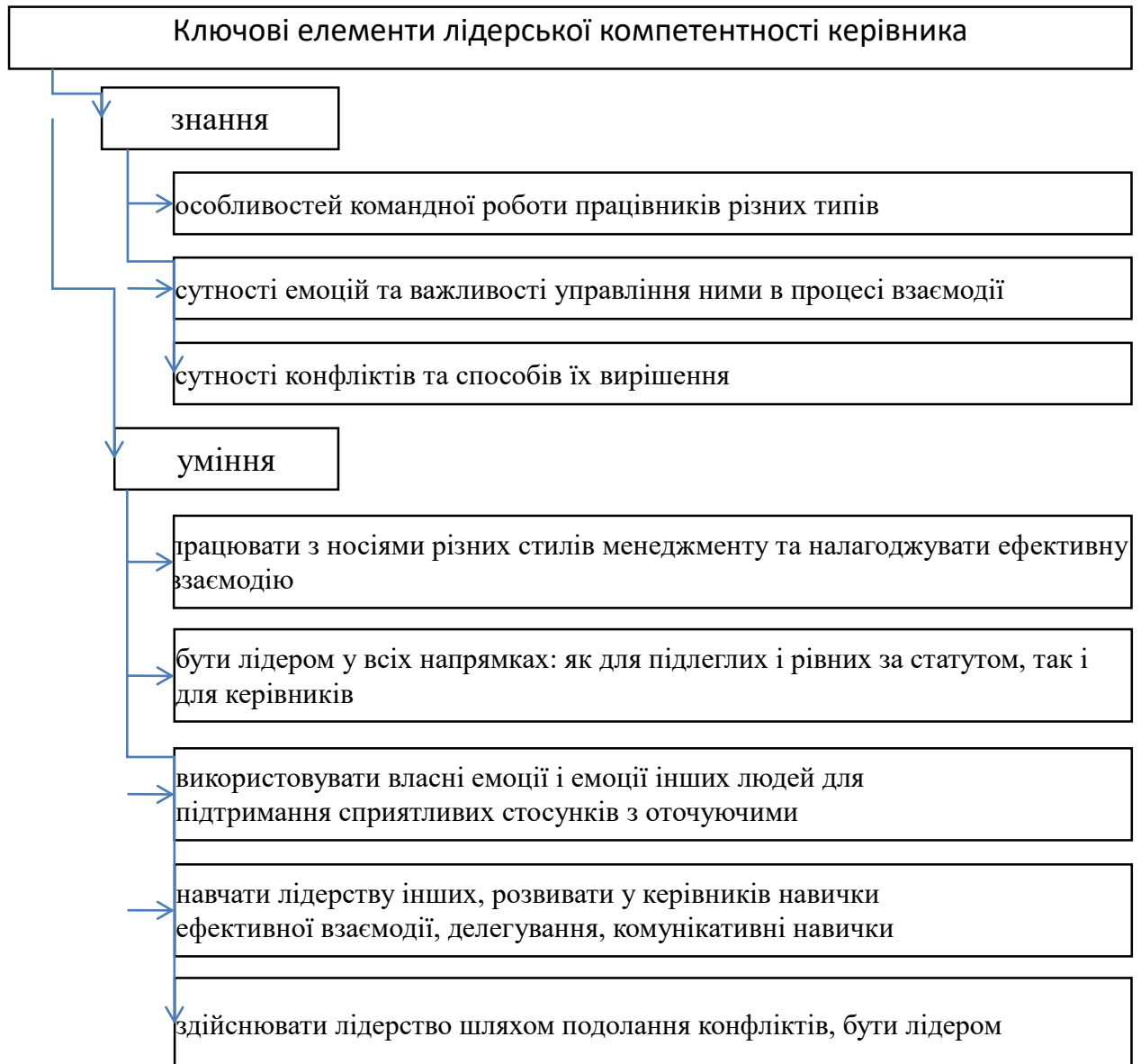
ДОДАТКИ

Додаток А.

Розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво» [15, с. 280]

№ п/п	Керівництво	Лідерство
1	керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій, наданих посадою і не обов'язково володіє лідерськими якостями	поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера
2	керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків між ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять	лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим
3	керівник має владні позиції і підлеглі в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера	лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи
4	керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання	лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників
5	керівника обов'язково призначають	лідерство виникає стихійно
6	керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності	лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності
7	керівництво – явище стабільне	висування лідера залежить від настрою групи
8	керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень)	лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда

Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників [60, с.101].



Основні лідерські риси та їх зміст [35, с.57].

Основні риси	Зміст лідерських рис
Соціальна мотивація до придбання влади	Потреба у владі, яка реалізується на благо оточуючих
Орієнтація на успіх	Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового
Впевненість у собі	Психологічна готовність зайняти керівну посаду та віра в свої сили і здібності
Наполегливість і цілеспрямованість	Здатність долати перешкоди, сила волі
Енергійність і стресостійкість	Фізична життєздатність і емоційна пластичність
Емоційна зрілість	Здатність швидко адаптуватися, відсутність психічних розладів
Високі моральні якості	Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість
Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум	Уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію; розуміння соціальної обстановки
Професійні знання	Знання про компанію і галузь, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань
Гнучкість	Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішньофірмові проблеми