

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 510 «С» 2024.04.01. 041. ПЗ

ПОГРІБНОГО СЕРГІЯ БОРИСОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 352/354:316.46

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування професійних якостей лідера для роботи в органах
виконавчої влади»

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д. держ. упр., доцент

Оксана ЄВСЮКОВА

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

Виконав

Сергій ПОГРІБНИЙ

(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«02» квітня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Погрібному Сергію Борисовичу

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**
(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 01.04.2024 р. № 510 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.07
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали Кабінету Міністрів України; центральних та місцевих органів виконавчої влади; 4) матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади.
2. Діагностика формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади.
3. Напрями удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади.

Дата видачі завдання «02» квітня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Сергій ПОГРІБНИЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Погрібний С. Б. Формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади: магістер. кваліф. робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Погрібний Сергій Борисович; НУБіП України: кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського; керівник Т. І. Балановська, к.е.н., проф. – Київ, 2024. – 89 с.

Анотація. Викладено теоретичні й практичні аспекти формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Розкрито поняття «лідерство», наведено еволюція розвитку та класифікація теорій лідерства. Охарактеризовано особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Проаналізовано загальні тенденції діяльності Національного агентства України з питань державної служби. Здійснено оцінку взаємодії лідера з командою в Національному агентстві України з питань державної служби та охарактеризовано нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в Національному агентстві України з питань державної служби. Наведено напрями удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади, зокрема надано пропозиції щодо удосконалення формування професійних якостей лідера та психологічних особливостей формування й розвитку лідерських якостей керівників в органах виконавчої влади.

Ключові слова: лідер, лідерство, професійні якості, органи виконавчої влади, державне управління, управління, державні службовці.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Сутність та основні поняття лідерства	9
1.2. Еволюція розвитку та класифікація теорій лідерства	15
1.3. Особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	34
2.1. Загальна характеристика діяльності Національного агентства України з питань державної служби	34
2.2. Аналіз взаємодії лідера з командою в Національному агентстві України з питань державної служби	42
2.3. Нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в Національному агентстві України з питань державної служби	49
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	59
3.1. Пропозиції щодо удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади	59
3.2. Психологічні особливості формування та розвитку лідерських якостей керівників в органах виконавчої влади	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Впорядкований розвиток суспільних відносин передбачає наявність регулюючого впливу на основі багаторівневої системи публічного управління. Ефективна система публічного управління є ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону, але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок керівників в органах виконавчої влади. Позитивні зміни, яких потребують різні напрями публічного управління, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець. За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу. На жаль, чинна законодавча база не сприяє розвитку лідерства на державній службі, спостерігається невідповідність організації функціонування системи публічного управління проявам лідерських якостей в органах влади. Зазначене передбачає приведення сучасних вимог управлінської системи органів виконавчої влади у сфері розвитку лідерства у відповідність до вимог, які дозволять ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства загалом, а також, зокрема, в органах виконавчої влади досліджували: Л. Балабанова, Т. Балановська, О. Гоголя, А. Ліпенцев, Л. Ліштаба, Г. Почепцов, О. Романовський, О. Сардак, Л. Сергеева, К. Таранюк, Я. Кобушко, О. Крушельницька, О. Моргулець, О. Новак та ін. Значний внесок у вирішення питань, які стосуються розвитку лідерства, зробили такі зарубіжні вчені, як: Р. Бояціс, К. Бланшар, Е. Гарман, Д. Гоулман, К. Дай, Р. Дафт, К. Левін, Д. Максвелл, М. Метклаф, Р. Стогділл, Ф. Фідлер та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть та основні поняття лідерства;
- дослідити еволюцію розвитку та класифікацію теорій лідерства, стилі керівництва;
- охарактеризувати особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади;
- проаналізувати взаємодію лідера з командою в органах виконавчої влади;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в органах виконавчої влади;
- розкрити напрями удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади;
- надати пропозиції щодо психологічних особливостей формування та розвитку лідерських якостей керівників в органах виконавчої влади.

Об'єктом дослідження є процес формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах Національного агентства України з питань державної служби.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці щодо формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Для реалізації поставлених у

магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, Національного агентства України з питань державної служби.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 5 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел включає 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та основні поняття лідерства

Феномен лідерства впродовж багатьох десятиліть хвилював свідомість дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, а також лідерство, що стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові. Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич».

Згідно з довідниковими виданнями лідер (від англ. leader – ведучий) – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі [9] особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних [16].

Необхідно підкреслити, що різні науки мають власний погляд на тлумачення поняття «лідер», що зумовлено специфікою кожної окремої науки.

Так, у філософській літературі термін «лідер» розглядається дуже рідко, однобічно і поверхово. Лідером визнається найбільш авторитетний член організації або соціальної групи. Його особистісний вплив дозволяє йому відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях. Водночас учені (І. Коротець, Л. Штомпель, О. Штомпель) зазначають, що авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно [6].

Соціологія й економіка вбачають у лідері члена групи, який користується великим авторитетом, впливом у будь-якому колективі, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи [9].

Політологія визначає лідера як особу, яка очолює політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію [10].

У психолого-педагогічній науці поняття «лідер» розглядається достатньо широко: це член групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників [16]; член групи з найвищим статусом, за яким визнається право приймати рішення у значущих для групи ситуаціях [30]; людина, яка завдяки своїм особистим якостям здатна виявляти ініціативу, має значний вплив на членів соціальної групи [60]; член групи, за яким група визнає право ухвалювати відповідальні рішення у значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків [58].

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети.

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку.

Таким чином, як і поняття «лідер», термін «лідерство» має різні трактування. Так, у довідниковій літературі лідерство – це становище, обов'язки, діяльність лідера; першість у чому-небудь [60]; процес психологічного впливу однієї людини на інших у їх спільній життєдіяльності, який здійснюється на

основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного [16].

Соціологія вбачає в лідерстві, з одного боку, соціальні відношення домінування і підкорення у групі, організації, суспільстві, що базуються на здатності лідерів приймати рішення і здійснювати вплив, а з іншого – функції, які виконуються лідерами у групі, плануюча, координуюча і контролююча діяльність, що здійснюється вищими членами групи [62].

Учені-політологи (С. Кузнєцова, А. Пахарєв, М. Школяр) розглядають лідерство не тільки як набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин. Його вплив є цілеспрямованим і передбачуваним, характеризується тривалістю часу та динамічністю [68].

У психолого-педагогічній літературі лідерство – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих [13]; соціально-психологічний феномен, що належить до динамічних процесів у малій групі; поняття, що характеризує відношення домінування і підкорення у групі.

Лідерство є результатом дії як об'єктивних факторів (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності [63].

Сьогодні, в умовах ХХІ століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Джеймс Мак Грегор Бернз, котрий отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978), зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством [14].

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (good governance), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та

результативності діяльності органів влади.

Незважаючи на безліч способів концептуалізації лідерства, такі компоненти можна визначити як центральні для цього явища: лідерство – це процес; лідерство передбачає вплив; лідерство відбувається в групах; лідерство передбачає спільні цілі.

Визначення лідерства як процесу означає, що це не риса чи характеристика, яка притаманна лідеру, а радше транзакційна подія, яка відбувається між лідером і послідовниками. Процес передбачає, що лідер впливає на послідовників і на нього також чинять вплив. У ньому підкреслюється, що лідерство – це не лінійна, одностороння подія, а радше інтерактивна подія. Коли лідерство визначається таким чином, воно стає доступним для всіх. Воно не обмежується офіційно призначеним лідером у групі.

Лідерство передбачає вплив. Він пов'язаний з тим, як лідер впливає на послідовників, і спілкуванням, яке відбувається між лідерами та послідовниками. Вплив є обов'язковою умовою лідерства. Без впливу лідерство не існує. Лідерство відбувається в групах та передбачає вплив на групу осіб, які мають спільну мету. Це може бути невелика робоча група, група спільноти або велика група, що охоплює всю організацію. Лідерство полягає в тому, що одна особа впливає на групу інших для досягнення спільних цілей. Для досягнення лідерства потрібні інші (група). Програми навчання лідерству, які навчають людей керувати собою, не вважаються частиною лідерства.

Лідерство включає увагу до спільних цілей. Лідери спрямовують свою енергію на людей, які намагаються чогось досягти разом. Під спільним ми маємо на увазі, що лідери та послідовники мають спільну мету. Увага до спільних цілей надає лідерству етичний відтінок, оскільки підкреслює необхідність для лідерів працювати з послідовниками для досягнення обраних цілей. Підкреслення взаємності зменшує ймовірність того, що лідери можуть діяти по відношенню до послідовників вимушено або неетично. Це також збільшує ймовірність того, що лідери та послідовники працюватимуть разом заради спільного блага.

Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в

тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати робочий процес.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

У табл. 1.1 наведено співвідношення між поняттями «лідер» та «керівник».

Таблиця 1.1

Співвідношення між поняттями «лідер» та «керівник»*

Ознака	Характеристика
За своєю природою	Лідерство виникає стихійно; керівник призначається або обирається (але також цілеспрямовано)
За статусом	Керівник має офіційні права і володіє системою санкцій для виконання своїх функцій; лідер таких повноважень не має
За механізмами функціонування	Лідерство базується на міжособистісних зв'язках, що виникають у соціальній групі; керівництво базується на відносинах «управління – підлеглості», а також за іншими критеріями

Примітка. *Систематизовано автором

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів

їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

Так, у табл. 1.2 наведено характерні ознаки керівника та лідера.

Таблиця 1.2

Характерні ознаки керівника та лідера*

Керівник	Лідер
Особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом та організацією	Особа, що виділяється з групи, за якою члени групи визнають право приймати рішення у важливих для групи ситуаціях
Представляє свою організацію у зовнішньому світі та вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами з іншими колективами, організаціями	Його активність обмежується внутрішньо груповими відносинами
Несе юридичну відповідальність перед керівництвом за функціонування колективу	Не несе юридичної відповідальності перед керівництвом за функціонування колективу
Офіційно призначається	Стихійно висувається у колективі
Володіє законно наданими йому правами та обов'язками посадової особи	Наділений правами й обов'язками, притаманними кожному співробітнику організації
Володіє визначеною системою офіційно встановлених санкцій (заохочення та покарання підлеглих) для впливу на їхню виробничу, творчу тощо активність	Не має таких санкцій
Здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації	Здійснює регуляцію міжособистісних відносин у групі
Керівництво – елемент макросередовища, оскільки пов'язане з усією системою суспільних відносин	Лідерство – елемент мікросередовища, яким є група
Процес прийняття ним рішень є складним та опосередкованим різноманітними обставинами	Прийняті ним рішення – неофіційні і безпосередньо стосуються лише групової діяльності, певного її аспекту
Здійснює вплив на своїх підлеглих співробітників, використовуючи систему примусових повноважень офіційно-правового, владного характеру	Здійснює вплив на окремих особистостей чи навіть групи завдяки своєму авторитету
Несе відповідальність перед законом за стан справ у колективі, його діяльність та результативність	Не несе відповідальності перед законом за стан справ у колективі
Має організаційну природу	Має психологічну природу
Явище стабільне	Явище ситуативне (залежить від настроїв групи)

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

1.2. Еволюція розвитку та класифікація теорій лідерства

Лідерство – одне з найбільш складних і багатовимірних явищ. Його вивчали протягом багатьох років і зараз воно набуло ще більшого значення, ніж будь-коли раніше, у сучасному швидкоплинному та все більш глобалізованому світі. Тим не менш, лідерство продовжує породжувати захопиви та заплутані дискусії через складність теми. Уолтер Бенніс зазначає, що лідерство є найбільш вивченою та найменш зрозумілою темою в соціальних науках, і ніколи стільки людей не працювали так довго, щоб сказати так мало.

Дослідники запропонували багато різних визначень і теорій лідерства. Стогділл визначає це як «процес впливу, спрямований на досягнення мети, зосереджений на лідерстві. Кузес і Познер так само вважають, що лідерство – це мистецтво мобілізації інших, щоб вони хотіли боротися за спільні прагнення, а Максвелл стверджує, що лідерство – це просто вплив. Проте не існує жодного визначення чи конкретного підходу до лідерства, який би вважався універсальним, і продовжуються спроби визначити, що робить ефективного лідера.

Короткий опис еволюції теорій лідерства наведено в табл. 1.3.

Ера рис: теорія великої людини (1840-ті) і теорія рис (1930-1940-ті). У XIX столітті дослідження лідерства були зосереджені на вроджених характеристиках лідера та на виявленні рис особистості та інших якостей ефективних лідерів.

Основне переконання теорії великої людини полягає в тому, що лідерами народжуються, а не стають чи навчаються. Іншими словами, лише деякі, дуже рідкісні, люди володіють унікальними характеристиками, щоб бути ефективними лідерами та досягати величі за божественним задумом. Приклади

часто брали з таких популярних історичних діячів, як Юлій Цезар, Махатма Ганді, Авраам Лінкольн і Наполеон Бонапарт. Вважалося, що ці люди були природженими лідерами з вродженими лідерськими характеристиками, які дозволяли їм керувати людьми, коли вони формували сторінки історії.

Таблиця 1.3

Короткий опис основних теорій лідерства*

Ера	Період	Теорія	Опис
Рис	1840-ві роки	Великої людини	Фокус на природжених лідерів
	1930–1940 роки	Рис	Фокус на виявленні рис і характеристик ефективних лідерів
Біхевіористична	1940–1950 роки	Поведінкова	Фокус на діях і вміннях лідерів
Ситуаційна	1960-ті роки	Ситуаційна	Фокус на лідерах, які адаптують свій стиль до середовища
Нового керівництва	1990-ті роки	Трансакційна	Фокус на лідерстві як обміні витрат і вигод
	1990-ті роки	Трансформаційна	Фокус на надихаючому стилі, який підштовхує послідовників до все вищих і вищих рівнів реалізації
	2000-ні роки	Спільного співробітництва	Фокус на послідовниках, які ведуть один одного
	2000-ні роки	Колективна	Фокус на послідовниках. Стиль, орієнтований на персонал
	2000-ні роки	Служіння	Фокус на всій системі організації

Примітка. *Розроблено на основі літературного джерела [23]

Теорія великої людини потім еволюціонувала в теорію рис. Теорія рис

стверджує, що лідерами можна народитися або стати. Іншими словами, риси успішних лідерів можна або успадкувати, або набути шляхом навчання та практики. Мета полягала в тому, щоб визначити правильну комбінацію характеристик, які роблять ефективного лідера, і зосередилося на вивченні розумових, соціальних і фізичних рис лідерів. Однак узгодженого набору ознак не було створено, і до 1950 року виявилось, що продовження цього підходу мало переваг, тому від нього відмовилися. Сьогодні психометричні інструменти є прикладом принципів теорії рис у дії та часто використовуються при підборі персоналу. Ці інструменти підкреслюють ключові риси особистості та використовуються для особистої ефективності та розвитку команди.

Біхевіористична ера: поведінкова теорія (1940-1950-ті роки). Поведінкова теорія розвинулась із теорій рис і стверджує, що лідерами здебільшого стають, а не народжуються, і що конкретній поведінці можна навчитися, щоб забезпечити ефективне лідерство. Теорія робить наголос на реальній поведінці лідера, а не на його рисах чи характеристиках, але значною мірою ігнорує ситуацію та оточення лідера. Дослідження в цій галузі призвели до того, що різні моделі поведінки були згруповані разом і позначені як стилі. Це стало поширеним підходом у навчанні менеджменту – мабуть, найвідомішим із них є Управлінська ґратка Блейка – Моутона. Сьогодні ця теорія проілюстрована численними програмами навчання лідерства, які передбачають розвиток лідерських навичок і поведінки, таким чином підтримуючи переконання, що лідерству в основному навчаються.

Ситуаційна ера: контингентна та ситуаційна теорії (1960-ті роки). Пізніше було визнано, що середовище відіграє значну роль у динаміці лідер-послідовник, і це переконання домінувало в ситуативну еру. Як впливає з назви, ситуаційна ера зосереджена на лідерстві в конкретних ситуаціях, а не на рисах чи поведінці лідерів. Це означає, що лідери повинні мати можливість оцінити контекст, у якому вони діють, а потім вирішити, який стиль найкраще підійде для ситуації. Оскільки найкращий стиль залежить від ситуації, цей підхід відомий як непередбачена теорія лідерства.

Фред Фідлер розробив одну з перших непередбачених теорій лідерства.

Його теорія зосереджується на важливості контексту для ефективного лідерства та підтримує переконання, що не існує найкращого набору лідерських рис чи поведінки. Однак Фідлер стверджує, що оскільки стиль лідера фіксований, його слід поставити в ситуації, які найкраще відповідають його стилю. Іншими словами, ефективність лідера визначається тим, наскільки добре їхній стиль лідерства відповідає певному контексту.

Нова ера лідерства: транзакційні, трансформаційні теорії (1990-ті) та інші (2000-ті). Вперше було визнано, що зосередження уваги на одному аспекті чи вимірі лідерства не може розглянути всю складність цього явища. У світі, який став більш складним і складним, виникла потреба в теоріях лідерства, які підтримують обставини швидких змін, руйнівних технологічних інновацій і зростаючої глобалізації. Це призвело до нової ери лідерства, відходу від згаданих вище традиційних теорій лідерства, які визначають лідерство як односпрямований процес впливу зверху вниз, проводячи чітку межу між лідерами та послідовниками. Натомість у центрі уваги були складні взаємодії між лідером, послідовниками, ситуацією та системою в цілому, приділяючи особливу увагу прихованим лідерським здібностям послідовників.

Вищезазначений контекст сприяв популярності та прийняттю двох теорій лідерства: трансформаційної та транзакційної теорій, а також породив такі підходи, як стратегія Lean і гнучка методологія, щоб допомогти впоратися зі швидкими темпами змін і зростаючою складністю викликів, з якими стикаються.

Трансформаційне лідерство – це теорія, згідно з якою лідери заохочують, надихають і мотивують послідовників. Ця теорія використовується, коли організація потребує відновлення, зазнає значних змін або потребує нового напрямку. Це особливо важливо для сучасної технологічної індустрії, яка швидко розвивається, де інновації та гнучкість можуть створити або зруйнувати організацію. Приклади трансформаційних лідерів включають Джеффа Безоса, Стіва Джобса та Білла Гейтса.

З іншого боку, транзакційне лідерство покладається на авторитет для мотивації співробітників. Лідер обмінює винагороду за зусилля послідовників і

карає будь-якого послідовника, який не досягає своїх цілей. У цьому контексті уявлення послідовника щодо чесності та справедливості обміну з лідером є життєво важливим. Транзакційне лідерство найкраще працює в зрілих організаціях, які вже мають чітко визначену структуру та цілі, щоб тримати їх на правильному шляху та зміцнювати статус-кво. Приклади транзакційних лідерів включають менеджерів, які, як правило, зосереджуються на нагляді, процесах і продуктивності послідовників.

Постійні зміни в концепціях лідерства призвели до розвитку спільних, і колективних практик лідерства. Згідно з ними, успіх в організації більшою мірою залежить від практики координації лідерства, розподіленої по всій організації, а не від дій кількох осіб на вершині. Лідерство слуги знову стало популярним, підкреслюючи важливість послідовників. Лідери, що обслуговують, прагнуть підтримати членів своєї команди і найбільше стурбовані тим, щоб служити людям. Нещодавно також з'явилося інклюзивне лідерство, яке зосереджується на особистісно-орієнтованому підході. Воно засноване на динамічних процесах, які відбуваються між лідерами та послідовниками, і зосереджене на тому, щоб послідовники ставали лідерами. Нарешті, сучасна теорія лідерства також включає лідерство складності, яке виникло як засіб боротьби зі складністю нашого сучасного світу. Ця теорія розглядає всю систему, розглядаючи контекстуальні взаємодії, які відбуваються в усій соціальній системі.

У дослідженні групи дослідників на чолі із Джесікою Дінх [82] викладено теорії лідерства, які сформувалися у XXI столітті. Із додаванням класичних теорій лідерства – отримаємо повний їх перелік [74].

Якщо проаналізувати наведені теорії лідерства, то вони пройшли еволюцію від теорій, орієнтованих на персону лідерства через такі, що орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками, та останні теорії лідерства орієнтовані на послідовників. Кожен із наведених типів теорій лідерства (орієнтовані на персону лідера, орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками, орієнтовані на послідовників) має чіткі відмінності один від одного, які сформульовано в табл. 1.4.

Стадії розвитку теорій лідерства*

Ознака	Орієнтовані на персону лідера	Орієнтовані на відносини між лідером та послідовниками	Орієнтовані на послідовників
Лідерство – це	Відповідна модель поведінки людини, що грає роль лідера.	Процес взаємовпливу між декількома суб'єктами, який будується на довірі, повазі та взаємних зобов'язаннях.	Можливість та мотивація допомагати кожному управляти власною продуктивністю.
Складові лідерської поведінки	Встановлення візії, надихання.	Створення міцних відносин з послідовниками; взаємне навчання та взаємовигідність.	Посилення повноважень членів колективу, коучінг, фасилітація, розвиток послідовників.
Переваги	Простота розуміння та застосування теорій. Фокус на найбільш мотивованих та спроможних членах організації-лідерах.	Дає можливість отримувати високі результати в роботі з різними типами людей.	Значно розширює варіативність дій членів організації та мінімізує людські ризики через сприяння розвитку послідовників і розкриттю їх спроможностей.
Недоліки	Невідповідність теорій реальним практичним умовам діяльності через сімпліфікацію припущень щодо факторів впливу на лідерську поведінку. Великий рівень ризику в разі неадекватного вибору лідера.	Задля побудови стійких відносин між лідером та послідовниками потрібно багато часу.	Потребує високого рівня свідомості, мотивації та навичок не тільки від окресленої кількості лідерів, а від усіх членів організації. Врахування потреб і мотивів «knowledge workers» (працівників знань).
Умови ефективності	Фізична праця, розумова праця низького рівня.	Стабільність складу організації та зовнішнього середовища.	Високий рівень послідовників, розумова праця.

Примітка. *Розроблено на основі літературного джерела [26]

Варто відмітити, що питання лідерства є таким, що охоплює багато сфер, може проявлятися в різних ситуаціях та умовах. У дослідженнях зазначено, що

не знайдено форму та стилю лідерства, що є ефективним у будь-якій ситуації.

Залежно від конфігурації «лідер-послідовники» різні підходи будуть давати різні результати. Зрозуміло, що наступні теорії лідерства виникали внаслідок того, що попередні не могли якісно описати наявну ситуацію. Але жодна із наведених теорій не заперечує на 100 % попередньої, адже можуть бути і лідери, які народилися із харизмою, лідери, сформовані на базі формування особистісних якостей, лідери, сформовані, на основі освоєння певних патернів поведінки. Здатність до трансакційного та трансформаційного лідерства не виключає напрацювання ефективних патернів поведінки лідера, так само як самолідерство та застосування психічного підходу не виключає можливості для використання одночасно інших методів і підходів.

Також маємо зазначити, що класичний підхід щодо оцінки людини та її можливостей для прийняття рішень, зокрема спрямованих на власний розвиток, як раціональний є застарілим. Герберт Саймон [26] запропонував теорію «Обмеженої раціональності», яка, в подальшому стала однією з основ напрямку «Поведінкової економіки».

Тобто за Саймоном людина має певні обмеження раціональності (інтелекту та уваги), до яких, в подальшому було додано обмеження волі та егоїзму [27]. І якщо певний лідер має певні обмеження, то не всі методи та можливості для розкриття лідерства будуть йому доступні.

Тобто, якщо лідер має велике обмеження егоїзму – він не зможе в короткостроковій перспективі реалізувати можливості лідерства-служіння.

Тим не менше, якщо припустити, що лідери можуть вести роботу щодо зменшення або зняття обмежень раціональності, та напрацьовувати певні навички та якості, то лідер може формувати план розвитку власного лідерства, до якого мають входити відповідні активності.

Можна припустити, що за аналогією із наявності обмежень раціональності в людини існує аналогічна характеристика у спільноти послідовників лідера, яка також задає можливі типи лідерства у відповідній спільноті. І для ефективного застосування іншого стилю лідерства необхідний розвиток відповідної спільноти.

Якщо взяти як припущення, що в лідера є всі можливості для зміни себе, значні можливості для формування відносин із послідовниками і лише деякі можливості для зміни безпосередньо послідовників, то буде сформовано модель, за якою обрання актуальної теорії лідерства залежить від поточних можливостей лідера. У табл. 1.5 наведено зв'язки теорій лідерства.

Таблиця 1.5

Зв'язки теорій лідерства*

№ п/п	Назва теорії	Теорія-попередник	Вимоги
1.	Теорія великої людини		Лідер має вроджені лідерські здібності
2.	Теорія особистих якостей	1	Напрацювання особистих якостей
3.	Поведінковий підхід	1	Напрацювання патернів поведінки
4.	Інтегровані моделі лідерських якостей, поведінки та ефективності	2, 3	Напрацювання особистих якостей та патернів поведінки
5.	Психодинамічний підхід	4	Глибоке розуміння мотивів власної поведінки
6.	Ситуаційний підхід	4	Вміння оцінювати та класифікувати підлеглих
7.	Біологічні підходи до лідерства	4	-
8.	Трансакційне та трансформаційне лідерство	1, 5, 6, 7	Побудова відносин лідера з послідовниками на основі принципів та цінностей
9.	Вертикальний діадний зв'язок	8	
10.	Теорія обміну лідера	9	Взаємодія лідера та послідовників
11.	Теорія обміну лідер-учасник. Лідерство в стосунках	10	-
12.	Нео-харизматичні теорії	1, 8	Лідер має вроджені лідерські здібності, а також будує відносини із послідовниками
13.	Лідерство-служіння	8	Служіння цінностям компанії та колегам
14.	Спільне лідерство	8	Цінність групового результату
15.	Командне лідерство	8	Командна робота, розподілені ролі
16.	Розподілене лідерство	8	Схильність до навчання
17.	Латеральне лідерство	8	Застосування в командах із вузько-профільними спеціалістами (ІТ, маркетинг)
18.	Розпорошене керівництво	8	-

Примітка. *Джерело: [30]

Для візуалізації зв'язків теорій лідерства та для проведення структурного

аналізу використовують теорію графів: вершини – це теорії лідерства, а наявність ребра між вершинами означає наявність зв'язку між теоріями. Нумери вершин і зв'язки необхідно використовувати згідно із табл. 1.5. Результат (неорієнтований графік) зображено на рис. 1.1.

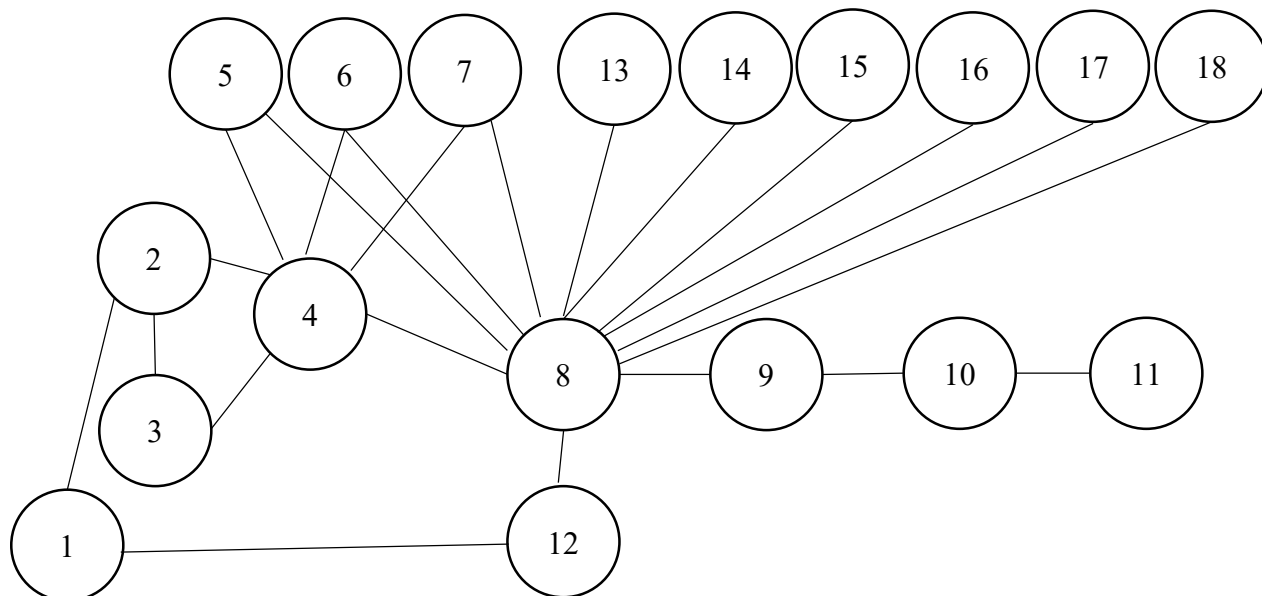


Рис. 1.1. Зв'язки теорій лідерства*

Примітка. *Джерело: [30]

З рис. 1.1 видно, що створений граф є не зв'язним. Якщо запропонувати добудувати його до рівня зв'язності, то отримаємо рис. 1.2.

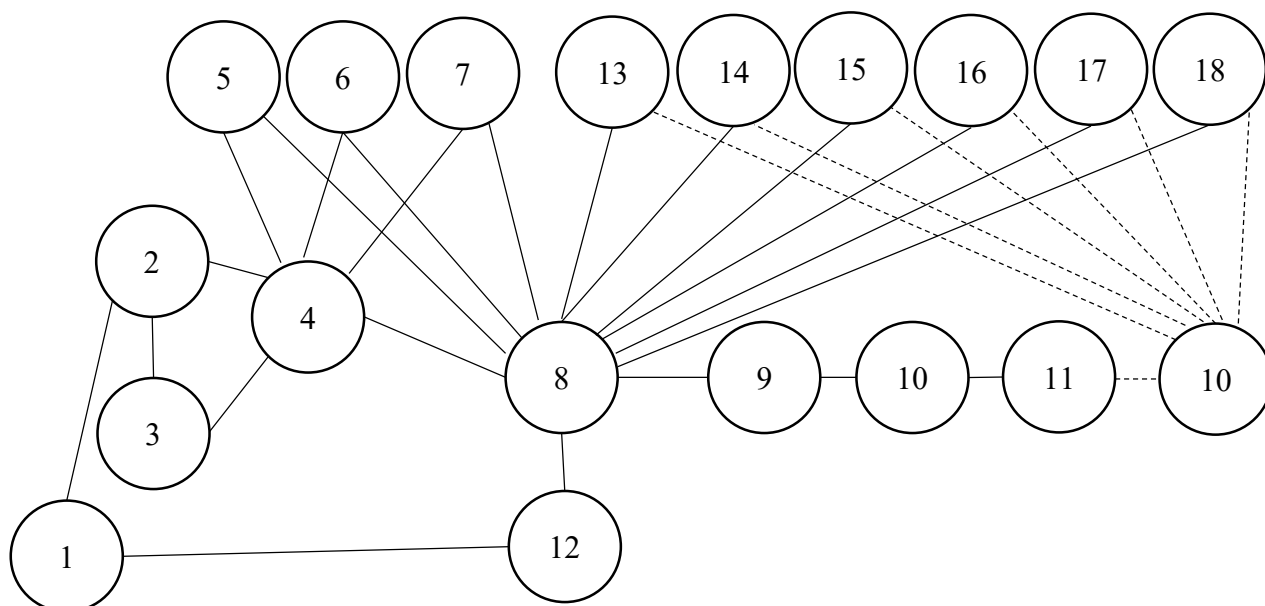


Рис. 1.2. Можливий розвиток теорій лідерства*

Примітка. *Джерело: [30]

Тобто для забезпечення зв'язності теорій лідерства має з'явитися нова (вершина № 19 на рис. 1.2), яка сформулює загальні підходи для теорій лідерства, що спрямовані на послідовників лідерів.

1.3. Особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади

Згідно з вимогами до сучасного лідера організації, важливе місце в структурі готовності до професійно-педагогічної діяльності має належати управлінській компетентності керівника, оскільки, з одного боку, він є керівником і організатором життя та діяльності організації, з іншого – покликаний готувати своїх вихованців до життя за нових економічних умов.

Інноваційний тип розвитку системи управління в органах виконавчої влади загострює потребу у висококваліфікованих керівниках, здатних як до компетентного управління процесом розвитку творчого потенціалу персоналу, так і до творчого саморозвитку та особистісно-професійного самовдосконалення лідера.

Праця керівника органу виконавчої влади – це специфічний вид діяльності, один із напрямів соціального управління. Предметом управлінської діяльності є люди та їхня діяльність, а безпосередньою метою – координація дій для досягнення спільної мети або цілей. Щоб ефективно виконувати свої функції, орган виконавчої влади повинен бути добре керованим, результативним та успішним в короткому і тривалому періодах, менеджер має вміти управляти і самим собою, тобто здійснювати особистий менеджмент [16].

Завдання лідерів-керівників органів виконавчої влади полягає в тому, щоби вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дає змогу ефективно управляти списком намічених справ, привласнюючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливої справи можна оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане в строк.

Основний секрет управління часом полягає в зосередженості і цілеспрямованості. Необхідно почати з вирішення першочергових завдань і

робити все послідовно, тобто щось одне в певний період часу. Кидаючи справу і повертаючись до неї знову і знову, ми знижуємо свою ефективність у 5 разів. Моцарт міг працювати над трьома композиціями відразу і створювати справжні шедеври. Але це швидше виняток, ніж правило. Бах, Гайдн або Верді могли працювати тільки над одним твором у якийсь період часу. Вони не починали працювати над наступним твором, не закінчивши попередній.

Для ефективного лідерства слід використати закон примусової ефективності, який говорить про те, що на все часу ніколи не вистачає, але його завжди досить для найважливішого.

Лідерство як один із найважливіших складників керівника є його інтегрованим особистісним утворенням, що зумовлює успішність здійснення управлінської діяльності (діяльності з управління навчанням і вихованням та власною діяльністю, її вдосконаленням).

Доведено, що лідерство передбачає спрямованість його на здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності, оволодіння системою психолого-педагогічних і спеціальних управлінських знань, сукупністю вмій (гностичних, прогностичних, проєктивних), сформованість управлінських якостей (організаторських, комунікативних, якостей самоменеджменту), необхідних для здійснення управлінської діяльності.

Відповідно основна мета лідерства – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. На лідерство покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес лідерства представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту (рис. 1.3).

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);

2 – планування (розроблення планів і альтернативних варіантів своєї

діяльності);

3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ);

4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);

5 – контроль (самоконтроль, контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей)).

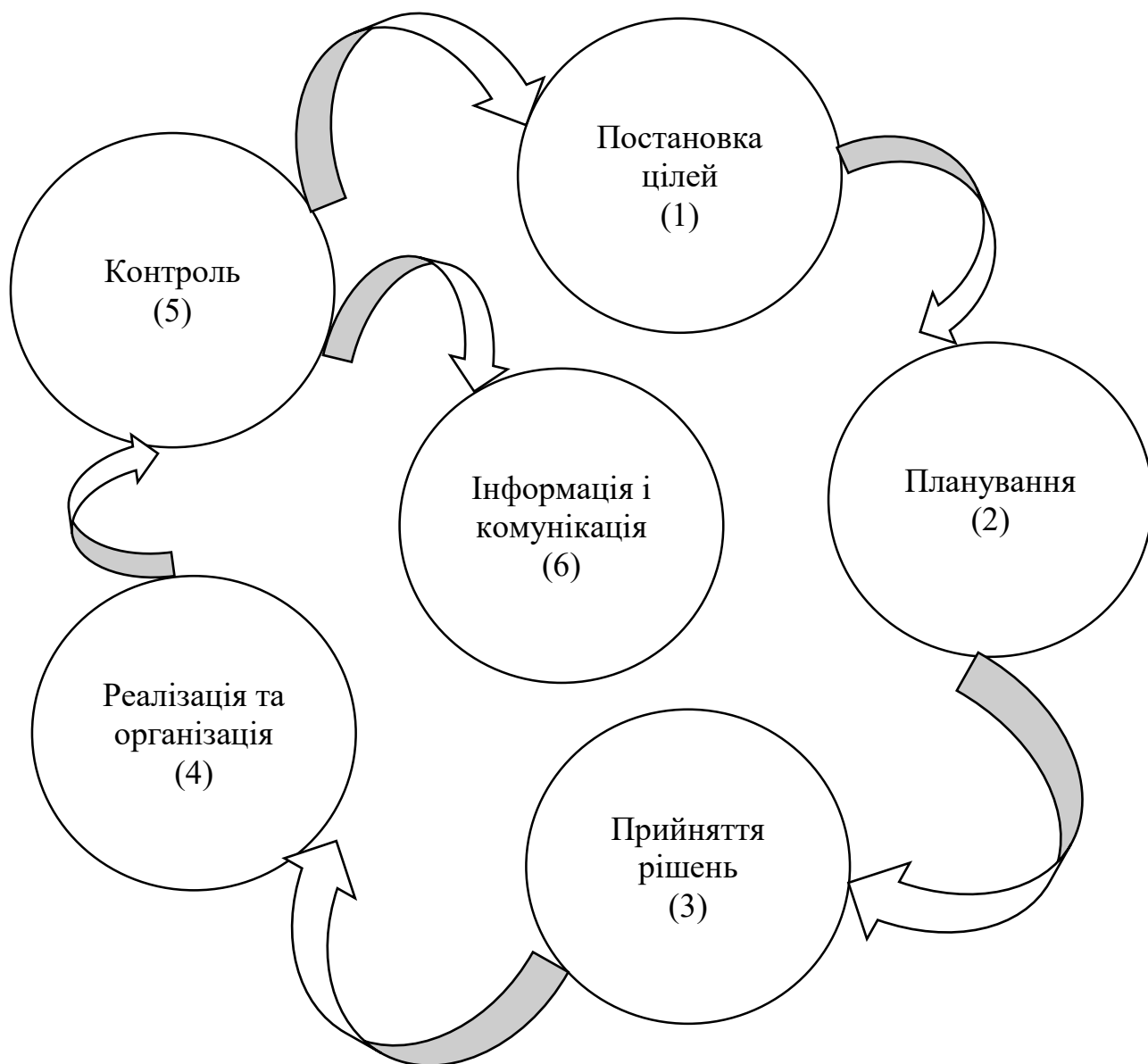


Рис. 1.3. Коло правил лідерства*

Примітка. *Розроблено на основі: [17]

У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація

(пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу тайм-менеджменту). Для кожної функції розроблено робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони становлять техніку тайм-менеджменту. Складені методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів для ефективної реалізації кожної з функцій – оцінки реального стану справ, інвентаризації втрат часу; дані практичні поради щодо зменшення цих втрат; пропонуються психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу тайм-менеджменту.

Будь-якому лідеру, в т. ч. й лідеру органу виконавчої влади притаманний певний перелік лідерських якостей (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Перелік якостей, які притаманні лідеру*

Примітка. *Систематизовано автором

Чесність – це одна з цінностей, якою важливо володіти кожній людині. Як для лідера, це підвищує його лідерство. Кожен поважає лідера, який надихає своїми принципами, не поступаючись ними. Хтось, хто не дає фальшивих обіцянок, відмовляється йти короткими шляхами і натомість зосереджується на тому, щоб бути якомога більш етичним і моральним, є кандидатом на хороше лідерство.

Комунікбельність – одна з найкращих якостей лідера. Ефективне спілкування веде до ефективного лідерства. Спосіб спілкування має значення лише іноді, якщо лідер уміє це робити.

Лідер – це той, на кого члени його команди покладаються, шукають поради та довіряють керувати ними правильним шляхом. Для цього лідеру потрібні хороші комунікативні навички. Якість і ефективність комунікації мають величезний вплив на продуктивність команди і, як наслідок, успіх бізнесу.

Хороші лідерські комунікативні навички є важливими, включаючи вербальне та невербальне спілкування. Це не лише передача інформації іншим, але й те, як передати її надихаючим способом, щоб кожен працівник міг прийняти або повірити їй.

Це може бути активне слухання, мова тіла, публічні виступи тощо. Мистецтво спілкування може полягати в тому, як керівники роблять компліменти, винагороджують або карають підлеглих за виконання завдань.

Як згадувалося раніше, на лідерів рівняються, ними захоплюються та поважають. Очікується, що вони будуть давати поради, направляти та підтримувати свою команду. Як наслідок, надзвичайно важливо розуміти, що члени вашої команди намагаються вам сказати. Активне слухання дозволяє лідерам будувати довіру та стосунки в довгостроковій перспективі.

Справжні лідери демонструють велику впевненість у собі. Варто відмітити, що це не слід плутати з зарозумілістю чи гордістю. Це може стати причиною «падіння» лідера. Впевненість у собі більше пов'язана з самовпевненістю та самооцінкою. Це віра лідера та віра в себе та свою команду, щоб разом досягти своїх цілей. Впевненість також дозволяє лідерам швидко

приймати рішення, вирішувати конфлікти чи проблеми в організації та вживати заходів без зволікань.

Бути відповідальним лідером не означає, що лідер повинен самотійно виконувати кожне завдання. Хороший лідер розуміє важливість делегування та ефективно ним користується. Це сприяє максимізації продуктивності та продуктивності команди. Уміння делегувати повноваження супроводжується вмінням розпізнавати навички та досвід членів вашої команди та усвідомлено делегувати завдання.

Хороші лідери рішучі та прозорі у своїх думках. Вони усвідомлюють наслідки своїх рішень і гарантують, що вони приймаються обережно. Хоча висновки добре продумані, вони зроблені без шкоди для часу.

Рішуче лідерство також включає в себе навички вирішення проблем і гострий погляд для аналізу різних ситуацій. Вони точно визначають і визначають проблеми. Тоді вони також можуть запропонувати відповідні рішення.

Страх – це вибір, хороший лідер може вибрати: зіткнутися з проблемою або уникнути її. У світлі дозволу страху керувати ними, вони одержимі екстатичним і емоційним почуттям подолання страху. Мужність – основа впевненості.

Сміливий керівник керує організаціями та дає настанови працівникам із упевненістю та силою волі. Вони не намагаються бути досконалими, але розуміють ефект стійкості до свого ідеалу та критики та стають сильнішими, долаючи виклики.

Якщо є лідери з різних секторів, одна риса, яка вирізняє їх, – це прагнення досягати результатів. Здатність постійно заохочувати й мотивувати інших і себе, незалежно від ситуації, є складовою бути чудовим лідером. Вони є прикладом правильного ставлення до роботи.

Хороший IQ і знання предметної області допоможуть лідеру опанувати свою справу. Але бути лідером означає мати справу з людьми з почуттями та емоціями. Таким чином, хороші лідери повинні вміти визначати, керувати, оцінювати та розуміти свої почуття та почуття тих, хто їх оточує. Емоційний

інтелект включає в себе самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички.

Послідовні зусилля та віра в себе можуть прокласти шлях до того, щоб стати лідером, яким прагнете бути людина. Лідерство не обмежується вищими рівнями організаційної ієрархії. У той час як лідерство часто вважається єдиною навичкою, воно є накопиченням широкого спектру інших навичок, які можна розвинути шляхом навчання та досвіду.

Лідер з когнітивною гнучкістю може змінювати мислення, швидко адаптуватися до нового середовища, дивитися на проблеми з різних точок зору або створювати кілька концепцій одночасно. Вони завжди прагнуть розвивати нові ідеї та вчитися на позитивному чи поганому досвіді. Вони ніколи не припиняють коригувати своє керівництво та старе мислення та сприймають зміни як позитив. Ймовірно, вони виявлятимуть свою повагу до культурного розмаїття.

Захищений лідер демонструє активне слухання та співчуття до кожного працівника, щоб вони могли відстоювати інтереси з довірою. Лідери не тиснуть на інших; вони намагаються слухати і прагнути зрозуміти, а не зосереджуватися лише на вирішенні проблеми. Вони не дозволять робити припущення надто швидко і активно вживають заходів, перш ніж хтось попросить про допомогу.

Впливовим лідерам не обов'язково бути найдосвідченішими чи інноваційними в команді, але вони достатньо обізнані, щоб переконати інших слідувати їхнім стандартам і принципам. Навчання – це процес, що триває все життя, і вони прагнуть отримати освіту. Вони завжди шукають можливості вдосконалити та розширити свої погляди на себе, інших та навколишній світ..

Між продуктивністю команди та довірою до керівництва існує тісний зв'язок. Тому побудова довіри між командою та організацією має вирішальне значення. Щоб успішно налагоджувати справжні зв'язки, керівник повинен бути щирою та почесною людиною. Керівник не допустить нечесності та нерівності з будь-якої причини. Тому чесність є однією з найважливіших етичних рис лідерства.

Однією з найважливіших рис лідера є вдячність. Багато людей визначають вдячність як слабкість, яка заперечує силу; навпаки, це найвпливовіший фактор. Оскільки вони задоволені роботою та менш схильні до того, щоб тривога та виснаження вплинули на їхнє психічне здоров'я, вони намагаються зробити так, щоб це вийшло і для їхніх співробітників. Коли людина працює з вдячним керівником, то вона працює в приємному та продуктивному робочому місці або в здоровому конкурентному робочому середовищі.

Однією з хороших рис характеру для лідера є розсудливість. Свідоме лідерство можна описати за допомогою самосвідомості та прискіпливої уваги до деталей. Іноді вони не схильні до ризику та перфекціоністи. Іноді вони виступають в ролі вчителів, наставників і зразків для наслідування.

Розширення повноважень можна вважати однією з лідерських рис. Лідер виявляє повагу до унікальності інших і розуміє сильні та слабкі сторони своїх співробітників. Лідер готови надати необхідні ресурси, щоб заохотити взаємну турботу про своїх підлеглих з метою розвитку критичного мислення, креативності та відповідальності.

Хороший керівник завжди впевнений в голосі і приймають рішення рішуче, а не випадково. Кожна ідея, яку пропонує керівник, або рішення, яке він приймає, підлеглі дотримуються з переконанням.

Вирішальною частиною ефективного лідерства є впевненість. Лідер також захищає учасників, коли це необхідно, і не боїться помилитися.

Відданість організації та її людям – це те, як лідер демонструє рису підзвітності, яка суттєво відрізняється від відповідальності. Відповідальні лідери намагаються сприяти згуртованості та концентрації команди, серйозно розглядають свою роль і ставлять цілі та завдання команди на перше місце. Вони повинні максимально відповідати за свої дії та рішення. Крім того, для покращення інклюзивної культури необхідно розглянути три важливі сфери, зокрема обізнаність, автентичність і підзвітність.

Таким чином, у публічному управлінні стратегічні зміни частіше пропонуються адміністрацією, тому керівник органу виконавчої влади має

володіти не лише адміністративними, але й лідерськими якостями, вміти знаходити підхід до своїх підлеглих, бути людиною з ідеями, стратегом, здатним вести за собою.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу літературних джерел встановлено, що лідер – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних. Виокремлено підходи щодо розгляду поняття лідерства: лідерство як процес; лідерство передбачає вплив; лідерство відбувається в групах; лідерство передбачає спільні цілі. Встановлено, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. Наведено характерні ознаки керівника та лідера.

У ході дослідження встановлено, що відповідно до кожної ери існують певні теорії лідерства. Ера рис характеризується теорією великої людини (1840-ті) і теорією рис (1930-1940-ті), біхевіористична ера супроводжується поведінковою теорією (1940-1950-ті роки), ситуаційна ера – контингентною та ситуаційною теорією (1960-ті роки), нова ера лідерства – трансакційною, трансформаційною теорією (1990-ті) та іншими сучасними теоріями (2000-ті). Розглянуто стадії розвитку теорій лідерства та наведено зв'язки теорій лідерства. Встановлено, що для візуалізації зв'язків теорій лідерства та для проведення структурного аналізу використовують теорію графів: вершини – це теорії лідерства, а наявність ребра між вершинами означає наявність зв'язку між теоріями.

Охарактеризовано особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Встановлено, що згідно з вимогами до сучасного лідера організації, важливе місце в структурі готовності до професійно-педагогічної діяльності має належати управлінській компетентності керівника, оскільки, з одного боку, він є керівником і організатором життя та

діяльності організації, з іншого – покликаний готувати своїх вихованців до життя за нових економічних умов. На лідерство покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес лідерства представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту. Будь-якому лідеру, в т. ч. й лідеру органу виконавчої влади притаманний певний перелік лідерських якостей, зокрема: сміливість, рішучість, гнучкість розуму, вміння брати відповідальність, вміння підбирати людей, харизма й почуття передбачення, здатність мобілізувати людей, здатність переконувати, компетентність та толерантність.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Національного агентства України з питань державної служби

Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті).

Координацію роботи НАДС забезпечує Міністр Кабінету Міністрів України. НАДС у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції України та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства [29].

Місія НАДС – розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.

Діяльність НАДС ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, законності, відкритості та прозорості, відповідальності [29].

До основних цінностей НАДС належить: відповідальність, ефективність, компетентність, знання й бажання вчитися, командна робота (рис. 2.1).

Серед головних завдань НАДС варто виокремити [29]:

- забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах;
- участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

- здійснення функціонального управління державною службою.

НАДС з метою організації своєї діяльності [29]:



Рис. 2.1. Основні цінності Національного агентства України з питань державної служби*

Примітка. *Джерело: [29]

1) забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх реалізацією в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

2) здійснює прогнозування розвитку персоналу, добір персоналу в апарат НАДС, на керівні посади в його територіальні органи, на підприємства, в установи та організації, що належать до сфери його управління, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і працівників апарату НАДС;

3) спрямовує, координує та контролює діяльність підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;

4) організовує планово-фінансову роботу в апараті НАДС, його

територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку;

5) забезпечує ефективне і цільове використання бюджетних коштів;

6) організовує ведення діловодства та архівне зберігання документів відповідно до встановлених правил;

7) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави;

8) забезпечує в установленому порядку самопредставництво НАДС у судах та інших державних органах через осіб, уповноважених діяти від його імені, зокрема через посадових осіб юридичної служби НАДС або інших уповноважених осіб, а також забезпечує представництво інтересів НАДС у судах та інших державних органах через представників;

9) забезпечує в установленому порядку представництво Комісії з питань вищого корпусу державної служби в судах та інших державних органах через осіб, уповноважених діяти від її імені, зокрема через посадових осіб юридичної служби НАДС або інших уповноважених осіб.

НАДС для виконання покладених на нього завдань має право [29]:

1) залучати в установленому порядку до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань учених і фахівців, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій (за погодженням з їх керівниками);

2) одержувати безоплатно від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб, а також від громадян та їх об'єднань інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

3) скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові конференції, семінари з питань, що належать до його компетенції;

4) користуватися відповідними інформаційними базами даних державних

органів, державними, в тому числі урядовими, системами зв'язку і комунікацій, мережами спеціального зв'язку та іншими технічними засобами.

НАДС здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи.

НАДС під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними Кабінетом Міністрів України, а також з органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, громадськими спілками, профспілками і організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, а також підприємствами, установами і організаціями.

НАДС у межах повноважень, передбачених законом, на основі і на виконання Конституції та законів України, актів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України видає накази, організовує та контролює їх виконання.

Накази НАДС, які відповідно до законодавства є регуляторними актами, розробляються, розглядаються, видаються та оприлюднюються з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Нормативно-правові акти НАДС підлягають державній реєстрації в установленому законодавством порядку.

Накази НАДС, видані в межах повноважень, передбачених законом, обов'язкові для виконання центральними органами виконавчої влади, їх територіальними органами, місцевими держадміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форми власності та громадянами.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції НАДС, обговорення найважливіших напрямів його діяльності в НАДС може

утворюватися колегія. Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності в НАДС можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджує Голова НАДС.

Гранична чисельність державних службовців та працівників НАДС затверджується Кабінетом Міністрів України. Структура апарату НАДС затверджується його головою. Штатний розпис, кошторис апарату НАДС затверджуються головою НАДС за погодженням із Мінфіном [29].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців [34].

Встановлюються такі категорії посад державної служби:

1) категорія «А» (вищий корпус державної служби) – посади: Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників; керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України; Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників; керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється

на всю територію України, та їх заступників;

2) категорія «Б» – посади: керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

3) категорія «В» – інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б» [34].

Станом на 30 вересня 2024 р. кількість посад державної служби за штатним розписом становила 196696 одиниць, з них категорії А – 285 одиниць, категорії Б – 48300 та категорії В – 148111 одиниць (рис. 2.2).

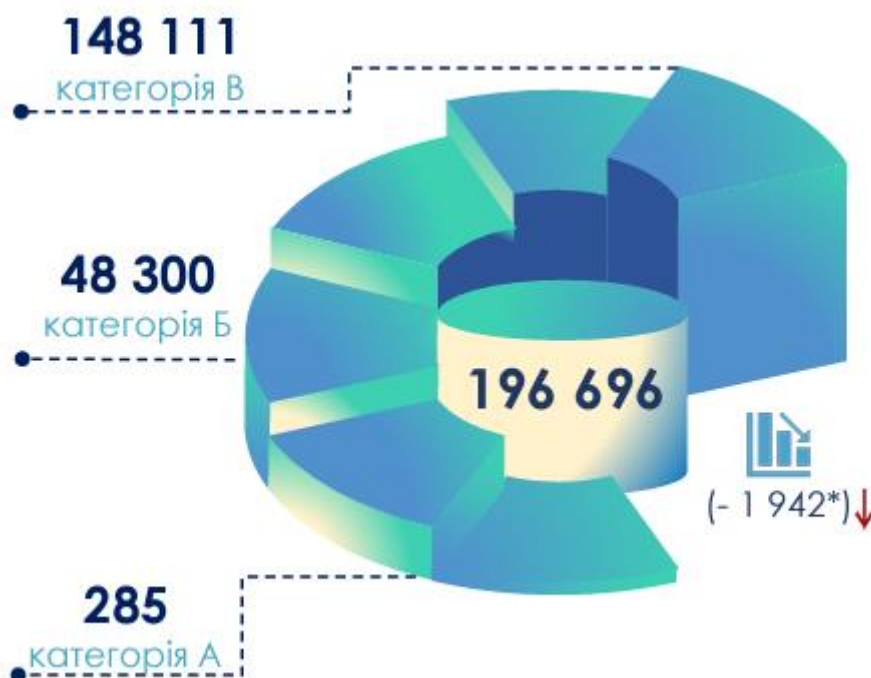


Рис. 2.2. Кількість посад державної служби за штатним розписом*

Примітка. *Джерело: [29]

Фактична кількість працюючих державних службовців наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Фактична кількість працюючих державних службовців*

Примітка. *Джерело: [29]

Як видно з рис. 2.3, фактична кількість працюючих державних службовців станом на 30 вересня 2024 р. становила 157719 особи, з них категорії А – 210 осіб, категорії Б – 38495 особи та категорії В – 119014 осіб. Варто відмітити, що працюючих державних службовців з інвалідністю налічується 11239 осіб.

За результатами моніторингу кількісного складу державних службовців за другий квартал 2024 року фактична кількість працюючих державних службовців складала 158 091 особу. Серед них 119 048 жінок, і 39 043 чоловіків. Кількість посад державної служби за штатним розписом налічувалось 198 638, що на 8222 посади менше, аніж у першому кварталі 2024 р. [29].

У ході дослідження встановлено, що кількість вакантних посад державної служби станом на 30 вересня 2024 р. налічувала 33318 одиниць, зокрема категорії А – 71, категорії Б – 9075 та категорії В – 24172 вакантних

посад (рис. 2.4).

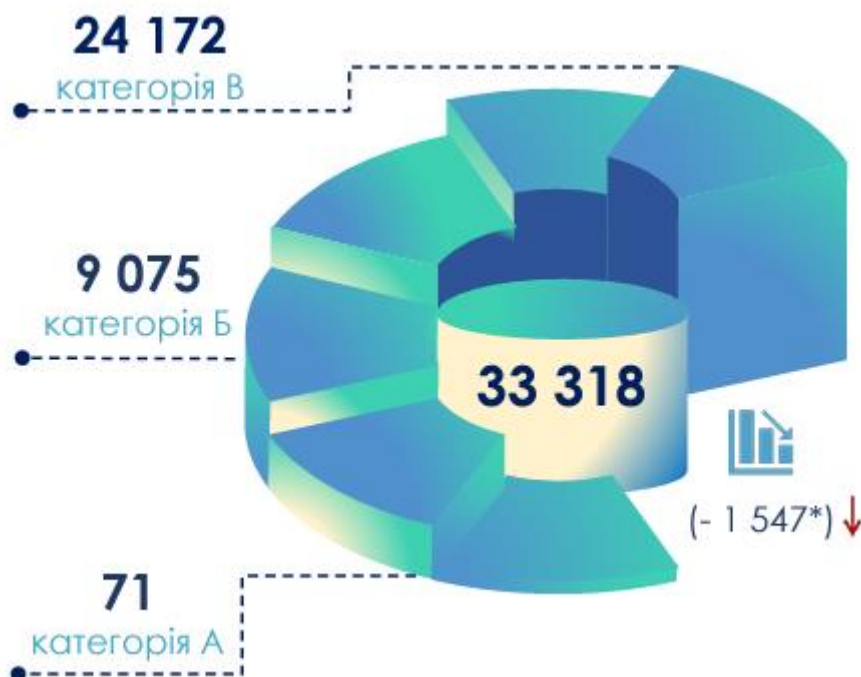


Рис. 2.4. Кількість вакантних посад державної служби*

Примітка. *Джерело: [29]

Встановлено, що в Україні за третій квартал 2024 року нараховувалось 4 244 державних службовців (з них 767 – жінки), які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад (на 166 більше, порівняно з другим кварталом 2024 р.), 138 державних службовців загинули, а 148 – зазнали поранення.

Збільшилась кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій, їх 5033, що на 226 осіб більше у порівнянні з попереднім звітним періодом. 906 державних службовців наразі перебувають за кордоном [29].

Таким чином, НАДС є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства.

2.2. Аналіз взаємодії лідера з командою в Національному агентстві України з питань державної служби

НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу.

Голова НАДС [29]:

- 1) очолює НАДС, здійснює керівництво його діяльністю;
- 2) визначає пріоритети роботи НАДС та шляхи виконання покладених на нього завдань, затверджує плани його роботи, звіти про їх виконання;
- 3) входить до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби (за посадою);
- 4) організовує та контролює виконання в апараті НАДС та його територіальних органах Конституції та законів України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, інших актів законодавства;
- 5) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, реалізацію державної політики стосовно державної таємниці, контроль за її збереженням в апараті НАДС;
- 6) вносить на розгляд Кабінету Міністрів України проекти законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;
- 7) погоджує проекти нормативно-правових актів з питань, що належать до сфери діяльності НАДС;
- 8) призначає на посаду та звільняє з посади керівників та заступників керівників територіальних органів НАДС відповідно до законодавства про державну службу;
- 9) призначає на посаду та звільняє з посади у порядку, передбаченому законодавством про державну службу, державних службовців апарату НАДС, укладає та розриває з ними контракти про проходження державної служби відповідно до пункту 3 частини другої статті 34 Закону України «Про державну службу» у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України;
- 10) приймає на роботу та звільняє з роботи у порядку, передбаченому

законодавством про працю, працівників апарату НАДС;

11) утворює комісії, робочі та експертні групи;

12) організовує здійснення внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери його управління;

13) забезпечує здійснення інформаційно-комунікаційних заходів, а також організацію доступу до публічної інформації, що перебуває у володінні НАДС;

14) призначає на посаду та звільняє з посади директора адміністративного офісу програми TWINNING в Україні;

15) вирішує в установленому порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців і працівників апарату НАДС, керівників його територіальних органів, присвоює їм ранги державних службовців (якщо інше не передбачено законом);

16) вносить в установленому порядку подання щодо представлення державних службовців і працівників апарату НАДС, його територіальних органів до відзначення державними нагородами;

17) представляє НАДС у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами і організаціями в Україні та за її межами;

18) залучає державних службовців та працівників міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій (за погодженням з їх керівниками) до розгляду питань, що належать до компетенції НАДС;

19) утворює, ліквідує, реорганізовує підприємства, установи, організації, що належать до сфери управління НАДС, затверджує положення (статути) про них, в установленому порядку призначає на посаду та звільняє з посади їх керівників, виконує в межах повноважень, передбачених законом, інші функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери управління НАДС;

20) розподіляє обов'язки між своїми заступниками;

21) приймає в установленому порядку рішення про розподіл бюджетних

коштів, розпорядником яких є НАДС;

22) дає обов'язкові для виконання доручення державним службовцям і працівникам апарату НАДС та його територіальних органів, керівникам установ, що належать до сфери його управління;

23) скасовує повністю або в окремій частині акти територіальних органів НАДС;

24) скликає та проводить наради з питань, що належать до його компетенції;

25) підписує накази НАДС;

26) здійснює інші повноваження, визначені законом.

У ході дослідження було визначено фахові лідерські компетентності голови НАДС, які наведені на рис. 2.5.

<i>Фахові лідерські компетентності голови НАДС</i>	
	здатність до системного та стратегічного мислення, аналітичної роботи, постановки проблем і планування у сфері державної служби;
	здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та креативності в сфері державної служби;
	здатність до впровадження удосконалень та інновацій у сфері державної служби;
	здатність розробляти та управляти проектами в сфері державної служби;
	навички використання інформаційних і комунікаційних технологій у сфері державної служби;
	готовність до управління колективом, лідерство та організація командної роботи в колективах НАДС, навички формування корпоративної культури;
	науково-дослідні компетентності у сфері державної служби;
	здійснення ефективних комунікаційних зв'язків у органах виконавчої влади.

Рис. 2.5. Фахові лідерські компетентності голови НАДС*

Примітка. *Розроблено на основі: [27]

Діяльність пов'язана із формуванням та розвитком лідерського потенціалу

повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано вищезазначений процес формування та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів виконавчої влади. Створення саме такого дієвого механізму для розвитку лідерських якостей державних службовців, зокрема, сфери охорони здоров'я, з боку держави є необхідною умовою реалізації реформи публічного управління, а також медичної реформи. Поліпшенню лідерських якостей на державній службі могли б також сприяти залучення державних службовців до пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем організації, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінці та прийнятті управлінських рішень.

Враховуючи зазначене, держава має створити всі умови для покращення розвитку лідерських якостей державних службовців та визначати ефективні інструменти впливу для створення продуктивного середовища на державній службі (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців*

Примітка. *Джерело: [59]

Основними стратегічними напрямками розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів необхідно визначити:

- забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним здійснювати реалізацію покладених на ці органи завдань з формування чи впровадження державної політики;

- удосконалення системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на компетентнісному підході до відбору персоналу для забезпечення сфери публічного управління професійними кадрами;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму формування та розвитку лідерських якостей на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів виконавчої влади;

- здійснювати системне визначення та періодичний перегляд навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі;

- узгодження процесів управління людьми з визначеними навичками та компетенціями;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерських якостей та потенціалу;

- створення культури навчання та середовища на державній службі;

- оцінка, нагородження та визнання результативності, таланту та ініціативи [84].

Неодмінною рисою кожного лідера на державній службі є наявність послідовників. Командоутворення (від англ. *team building*) – процес, спрямований на створення і підвищення ефективності роботи команди. Лідер повинен стати сполучною ланкою для команди, що забезпечує і спрямовуючим успішну роботу як групи в цілому, так і кожного її члена.

Сучасні дослідження в даному напрямку дають наступні загально-методологічні рекомендації по налагодженню діяльності команди. Журнал «Forbes» виділяє 5 основних кроків по створенню ефективної команди, які

наведені на рис. 2.7 й використовуються лідерами під час діяльності в НАДС.

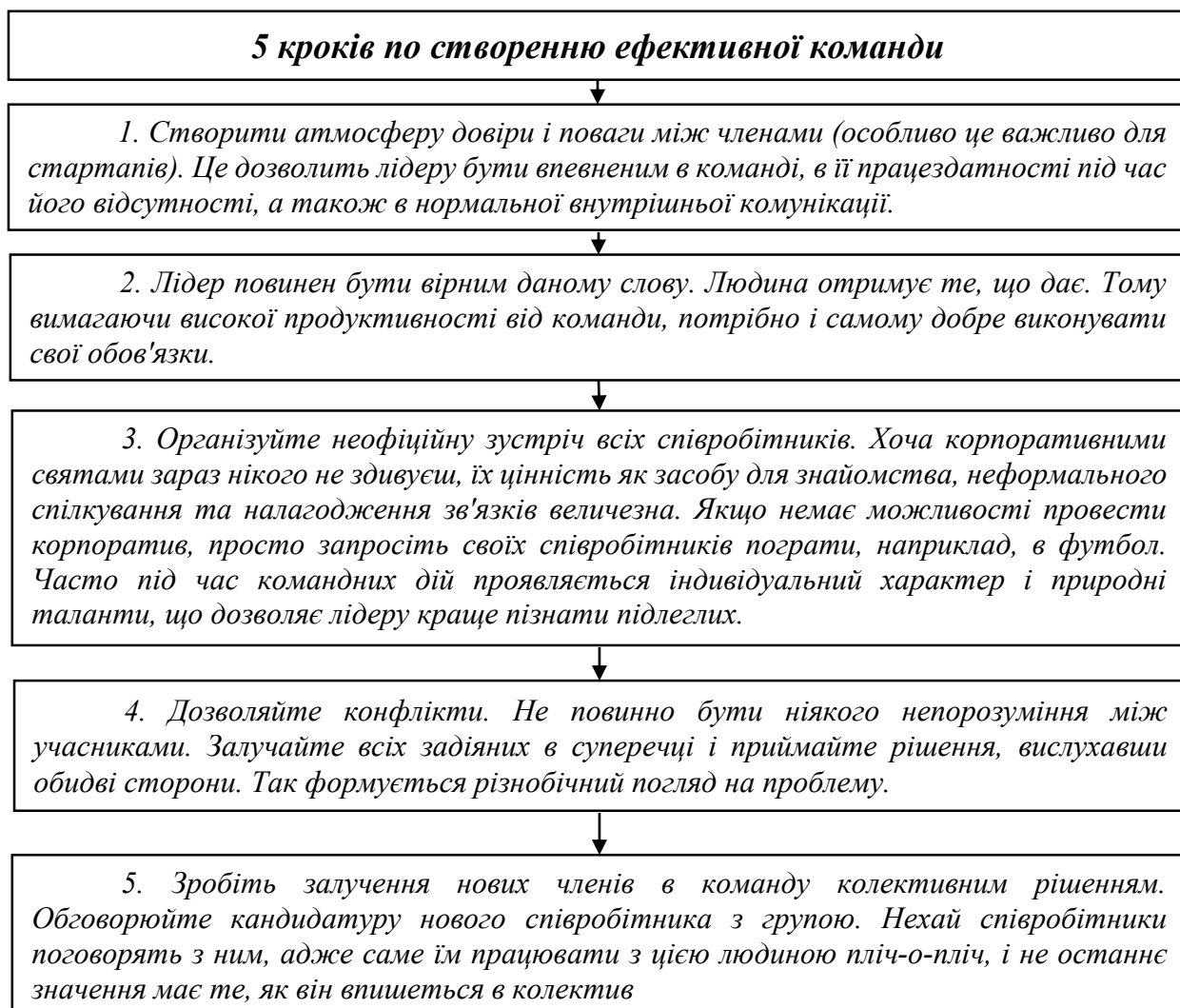


Рис. 2.7. Основні кроки по створенню ефективної команди*

Примітка: *Розроблено на основі: [48]

Основна причина значної уваги до командної роботи – це збільшена невизначеність оточення, в якому перебуває сфера публічного управління. У сучасному світі неможливо розробити стійку стратегію на тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб виростити команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання

окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення.

За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність наявної структури, а також можливості людей, які приєднуються до таких команд.

Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети та постійно взаємодіють і координують свої зусилля.

Вважається, що робота в команді є засобом підвищення ефективності діяльності організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, конкуренція – все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі й мобільні та здатні швидко реагувати на сигнали, що посилюються оточенням.

Лідери НАДС повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Управління внутрішніми процесами, що протікають у команді, включає наступні аспекти:

1. Побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди).
2. Управління процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку).
3. Формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу).
4. Прийняття рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень).

5. Управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням).

6. Розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем (зовнішня діагностика команди) включає:

1. Визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем).
2. Формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд.
3. Формування і розвиток міжгрупових відносин.

Таким чином, важливо враховувати, що забезпечення командної роботи є однією з цінностей та відповідальністю керівників на державній службі. Програмний менеджмент, який застосовується на державних службах, також передбачає створення спеціальних команд для впровадження тієї, чи іншої програми (проекту), і не обов'язково команда прив'язана до якогось структурного підрозділу. Робочі групи, у тому числі і міжвідомчі, також можуть працювати як команди.

2.3. Нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в Національному агентстві України з питань державної служби

Загальносвітові тенденції щодо ключової ролі людського потенціалу у створенні ефективної системи державного управління, знайшли своє вираження у Всесвітній доповіді про стан державного сектору за 2005 рік «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», підготовленої Департаментом ООН з економічних та соціальних питань. У доповіді наголошується, що здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації доброчесності особистостей, які працюють у

цих установах, а також від їх лідерських якостей.

У 2010 році було проведено першу Програму розвитку лідерства на базі Школи вищого корпусу державної служби при Головному управлінні державної служби України. З червня 2009 по листопад 2010 року за підтримки українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було здійснено вивчення потреб вищого корпусу державної служби у навчанні та розвитку, відповідно до отриманих даних та з урахуванням уроків реалізації Програми у 2010 році було розроблено Програму розвитку лідерства на 2011 рік [18].

Сучасні науки про державне управління, політологія, соціальна психологія та інші визначають, що і державне управління в цілому, і керівництво, і лідерство – як явища багатогранні та багатозначні. Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника на державній службі суворо регламентовані законодавством та відповідно службовою ієрархічною сходиною. Тому лідерство такого керівника мало би бути обмежене цими ж складовими, окрім того призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей.

Державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить. Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління і організації в групі, а лідер – це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі. Таким чином, процес унормованого забезпечення розвитку лідерства на державній службі супроводжується важливістю у формуванні відповідної правової бази. Варто відмітити, що перші системні кроки з актуалізації проблематики розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України № 398 від 30 травня 1995 року, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президентові України – головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління [9].

Наступним кроком у формуванні методології розвитку лідерства стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 травня 2008 року [8], який є початком реалізації канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Метою проекту є сприяння прозорості та відповідальності державного управління в Україні через реформування системи управління персоналом в центральних органах виконавчої влади та спрямований на досягнення чотирьох цілей: розвиток стратегії реформування національного законодавства, державної політики, процедур з метою підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби України; розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів та процедур управління персоналом, які базуватимуться на принципах політичної нейтральності, прозорості, оцінки за результатами та рівності (включаючи гендерну рівність) в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; розроблення та впровадження на інституційному рівні програм навчальних тренінгів та обміну досвідом з питань управління персоналом. Тому з червня 2009 по листопад 2010 року Головним управлінням державної служби за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було проаналізовано потреби вищого корпусу державної служби у навчанні та розвитку.

На підставі отриманої інформації, було визначено, що державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців,

їхнього довгострокового та ефективного планування власної діяльності. Результатом спільної праці спеціалістами проєкту та Головним управлінням державної служби було розроблено Програму розвитку лідерства [8]. Програма розвитку лідерства реалізовується з 2010 року, яка була спрямована на підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ.

Саме на формування та вдосконалення знань і навичок, необхідних для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, а також знань, умінь та навичок, необхідних для державних службовців, уперше призначених на посади першої-другої категорії і спрямована Програма розвитку лідерства – 2014. Метою Програми, яка розроблена Школою вищого корпусу державної служби, було сприяння учасникам у нарощуванні особистого лідерського потенціалу та розвитку знань, умінь та навичок з ефективного управління в ситуаціях, що вимагають застосування лідерських здібностей [8].

У 2012 році у зв'язку з прискоренням розвитку та функціонуванням системи кадрового забезпечення в державі, відсутністю ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівців із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалістю механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутністю збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільними темпами впровадження сучасних технологій професійного розвитку, недостатнім застосуванням наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики було розроблено і прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [27].

Серед основних цілей стратегії визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство

у проведенні адміністративної та економічної реформ. З-поміж іншого, визначено такі першочергові завдання: утворення та формування президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді.

Важливим кроком на шляху підвищення інституційної спроможності державної служби, формування її лідерського потенціалу, стало прийняття стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [8], яка є невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, та наближення державної служби і служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів. Стратегія визначає проблеми, які потребують розв'язання, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та містить комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, враховуючи основні положення.

Одним із основних напрямів реалізації стратегії є формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме формуванню корпусу лідерів – управлінців. Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [59] сформовано основні шляхи реформування державної служби, задля закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних

службовців, зокрема, щодо рівня їх лідерського потенціалу. Реалізація однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» було приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стало прийняття нового Закону України «Про державну службу» [34], що стало суттєвим кроком на шляху до модернізації управління людськими ресурсами на державній службі. Таким чином, нарешті Україна отримала концептуально-прогресивний закон, що дозволяє сформувати професійний корпус державної служби. Прийнятий Закон України «Про державну службу» [34] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, тобто створюються умови для залучення на державну службу людей, які мають лідерський потенціал.

З метою вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували зміни, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, в якій зазначено, що політична прихильність до реформування і лідерство є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління. Завданням Стратегії є формування ефективної системи державного управління, що відповідає принципам публічного адміністрування ЄС, яка здатна виробляти і реалізувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики; надання якісних публічних послуг громадянам

та забезпечення оптимального використання публічних фінансів. Розпорядженням затверджено проект Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016–2020 роки, яким визначаються завдання, заходи, індикатори та строки виконання, а також визначаються відповідальні виконавці.

Новий етап розвитку системи професійного навчання, що розпочався після оцінки 15 досягнень та труднощів в реалізації реформи професійного навчання 2018–2022 рр., ґрунтується на засадах, які визначає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр. та Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схвалена рішенням від 22 серпня 2023 р. Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС.

Метою реалізації Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року є забезпечення професіоналізації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування шляхом створення умов для ефективного, безперервного, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, набуття та вдосконалення ними сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [43].

Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року орієнтована на реалізацію стратегічних цілей (рис. 2.8).

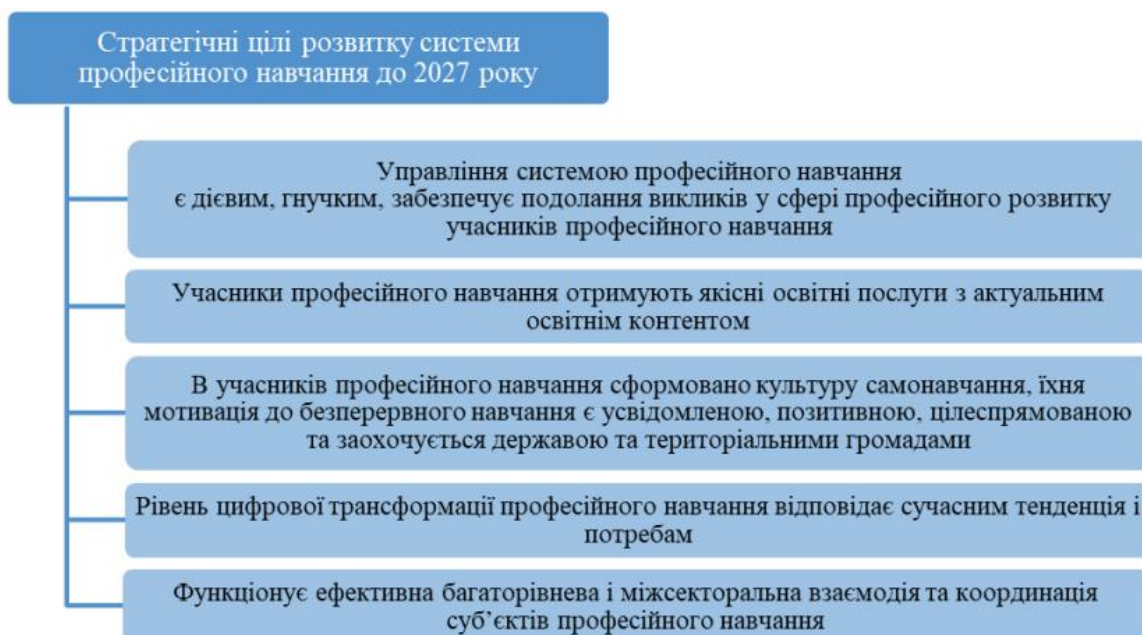


Рис. 2.8. Стратегічні цілі розвитку системи професійного навчання до 2027 року*

Примітка. *Розроблено на основі [43]

Зазначені зміни спрямовані на вдосконалення системи професійного навчання, яка має бути ефективною для реалізації нових завдань і функцій держави, адаптивною до нових викликів, впливу зовнішніх умов, непередбачуваних обставин. Виконання цілей і завдань, передбачених Стратегією розвитку системи професійного навчання до 2027 року, здійснюється, зокрема, шляхом виконання Плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р [43].

Таким чином, викликом сьогодення для України є повна адаптація системи державного управління до норм та стандартів Європейського Союзу. На сьогодні успіх європейської інтеграції для України передусім пов'язаний з успішним проведенням та реалізацією внутрішніх реформ: адаптацією законодавства України до законодавства Європейського Союзу,

упровадженням у життя європейських цінностей, переходом до європейських принципів, норм, стандартів, процедур та повного їх дотримання у функціонуванні системи державного управління. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів-керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо вищої керівної ланки державної служби, які мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті). До основних цінностей НАДС належить: відповідальність, ефективність, компетентність, знання й бажання вчитися, командна робота. Виокремлено основні завдання НАДС. Встановлено, що станом на 30 вересня 2024 р. кількість посад державної служби за штатним розписом становила 196696 одиниць, фактична кількість працюючих державних службовців – 157719 особи, кількість вакантних посад державної служби – 33318 одиниця.

НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу. Розглянуто повноваження та основні завдання, які має голова НАДС. Визначено фахові лідерські компетентності голови НАДС. Розглянуто стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців та основні кроки по створенню ефективної команди, які використовуються лідерами в діяльності НАДС.

Охарактеризовано нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в Національному агентстві України з питань державної служби.

Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стало прийняття нового Закону України «Про державну службу», що стало суттєвим кроком на шляху до модернізації управління людськими ресурсами на державній службі. З метою вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували зміни, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, в якій зазначено, що політична прихильність до реформування і лідерство є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління. Новий етап розвитку системи професійного навчання, що розпочався після оцінки 15 досягнень та труднощів в реалізації реформи професійного навчання 2018–2022 рр., ґрунтується на засадах, які визначає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр. та Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. Наведено стратегічні цілі розвитку системи професійного навчання до 2027 року.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади

Сучасні зміни в суспільстві передбачають появу інноваційного бачення та модернізацію публічного управління. У процесах реформування та оновлення діяльності органів виконавчої влади особливої значущості набуває формування лідерських компетентностей, зокрема, і в керівників. Загалом лідерство в публічному управлінні пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, котрі підтримують особистий вплив, визначення мети, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання, а також самовдосконалення.

Встановлено, що процес формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, формування необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток лідерства; підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.) [30].

Лідерство є одним із ключових елементів успіху та подальшого розвитку органів виконавчої влади, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатний досягати поставлених цілей.

За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства в органах виконавчої влади, де ці процеси мали успіх, визначені базові напрями стратегії (рис. 3.1).

Передусім, слід чітко ідентифікувати чисельність (за кількістю, посадами та якісними характеристиками) лідерів, що буде відображено в існуючих і

планових формальних лідерських посадах в офіційній структурі підприємства. Для цього необхідно розробити лідерську організаційну структуру управління та накласти її на використовувану підприємством організаційну структуру управління, віднявши вже наявних сформованих лідерів. Отже, у стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади потрібно чітко зазначити, скільки кожному підприємству необхідно лідерів, якими характеристиками, навиками, стилем індивідуальної і колективної поведінки вони мають бути наділені аби досягти успіху, передбаченого стратегічними плановими документами розвитку.



Рис. 3.1. Напрями стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено на основі [57]

Логічними наступними етапами (цільовими орієнтирами) стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади мають стати розвиток спочатку

якісних характеристик лідерів, а надалі – формування навиків поведінки як більшою мірою внутрішніх можливостей. Це забезпечить досягнення такого майбутнього стану, за якого визначеними є умови реалізації процесів з управління талантами.

Уже після впровадження цієї системи стане зрозуміло, наскільки результативно функціонує (реалізується) стратегія розвитку лідерства в органах виконавчої влади та які вже безпосередньо нові стратегії можна планувати й реалізувати з врахуванням тих лідерських навиків, які вдалося сформувати та розвинути.

Ключовими ознаками, за якими визначаються якісні характеристики лідерів, мають стати демографічні (вік, стать, освіта, досвід), а також досвід внутрішньо корпоративного просування по службі на противагу зовнішньому найму. До внутрішніх характеристик лідерів належать такі ознаки: базові поведінкові компетенції; особливі поведінкові компетенції відповідно до рівня управління та функціональних обов'язків; базові навички та знання, навички та знання необхідні для відповідного рівня управління і виконуваних функціональних зобов'язань; навички, знання та можливості, знання іноземних мов.

Наступним етапом пропонованої стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади визначена реалізація потенціалу лідерства у сфері лояльності споживачів послуг. Логічність цього завдання визначається тим, що, по-перше, на попередніх етапах буде підібрано достатню кількість лідерів та сформовано їх внутрішні й зовнішні характеристики, відтак, потрібно переходити до використання лідерського потенціалу; по-друге, успішність підприємств визначається чисельністю залучених споживачів послуг та належним рівнем якості їх обслуговування, задоволенням їх запитів і потреб в обслуговуванні. Саме на це слід, у першу чергу, спрямувати зусилля лідерів.

Завданням лідерів є ідентифікація чинників, які визначають лояльність споживачів послуг, і підбір найбільш доречних та ефективних методів і засобів їх задіяння чи підсилення. Роль лідерства в органах виконавчої влади має також

реалізуватися й у напрямі покращення і модернізації стратегії розвитку.

Шостим із визначених етапів формування стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади є становлення системи колективного лідерства. Виконання цього завдання дозволить згуртувати та об'єднати дії всього колективу лідерів з усіма позитивними наслідками вищого рівня ефективності управління через взаємодію, співробітництво, підтримку тощо.

У свою чергу, передумовою формування колективного лідерства стане наявність у лідерів в органах виконавчої влади таких якостей: узгодженість та створення прихильності поміж єдиної команди лідерів; вирішення проблем або ефективне впровадження вдосконалень, спрямованих на співпрацю й усунення внутрішніх і зовнішніх обмежень взаємодії; залучення працівників до процесів прийняття рішень, розвиток управлінської крос-функціональної взаємодії; спільне формування стратегій та їх скоординоване виконання; упровадження інновацій, для яких необхідна співпраця на різних рівнях управління та між різними підрозділами органів виконавчої влади; узгодженість дій за умов адаптації до змін; спільна діяльність із розвитку законопроектів та нормативно-правового забезпечення; визнання єдиних цінностей у межах діяльності країни.

Завершальним сьомим етапом стратегії є створення умов для розвитку наявних передумов для формування нових лідерів в органах виконавчої влади. Головний аргумент на користь важливості реалізації цього завдання – наявність в органах виконавчої влади таких умов, що забезпечують постійну (здорову) конкуренцію лідерів як з-поміж існуючих, так і відносно наявних та потенційних. Така система дозволяє стимулювати лідерів до постійного саморозвитку та вдосконалення. Під час її формування в органах виконавчої влади важливо враховувати такі головні аспекти:

– процеси сприяння адаптації нових лідерів, наявність можливостей для їх інтеграції як загалом в органах виконавчої влади, так і в їх культуру лідерства, доведення до них інформації про те, якими є очікування і вимоги, що до них висуваються, у тому числі щодо їх розвитку та проходження відповідних рубіжних етапів становлення як лідера;

– індивідуальне й організаційне оцінювання як засіб, що сприяє самооцінюванню особистості та слугує інструментом зі збору інформації й пошуку талантів; на організаційному рівні результати такого оцінювання дозволяють зробити висновки, як в органах виконавчої влади та їх лідери справляються зі своїми завданнями, а також відносно результативності реалізованих заходів;

– індивідуальні плани розвитку, які формують лідери особисто на середньострокову перспективу, де передбачені власні дії, а також участь у колективних заходах;

– досвід, який необхідний для отримання лідерської посади;

– можливості факультативного навчання у вигляді внутрішніх або ж зовнішніх корпоративних курсів, які пропонуються керівникам та іншим лідерам в органах виконавчої влади на добровільних і безкоштовних засадах.

Урахування цих аспектів дозволяє ефективніше здійснювати діяльність із розвитку існуючих та становлення нових лідерів в органах виконавчої влади.

Те твердження, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка відображується у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії у трудовому колективі може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння – з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей – з другого.

На рис. 3.2 представлені основні передумови лідерської етики.

Дафт Р. [85] вважає що: «Ефективні лідери – це етичні лідери. Одним із ключових аспектів етичного лідера являється бути чесним із послідовниками, клієнтами, акціонерами та громадськістю, а також зберігати цілісність між ними. Чесність означає правдивість і відсутність обману».

Чесність працівників щодо роботи означає чесність організації щодо суспільства. Чесність означає мати послідовну особистість, яка підтверджується

належним узгодженням стандартних очікувань і ставлення до роботи, клієнтів, начальства, постачальників і суспільства в цілому. Чесність працівників безпосередньо пов'язана з чесністю керівників. Елдакак С. [87] зазначає: «Чесність є основою етичного кодексу поведінки, яка допомагає лідеру підтримувати збалансовані стосунки, а також спонукає лідера підтримувати моральні цінності в повсякденній діяльності».

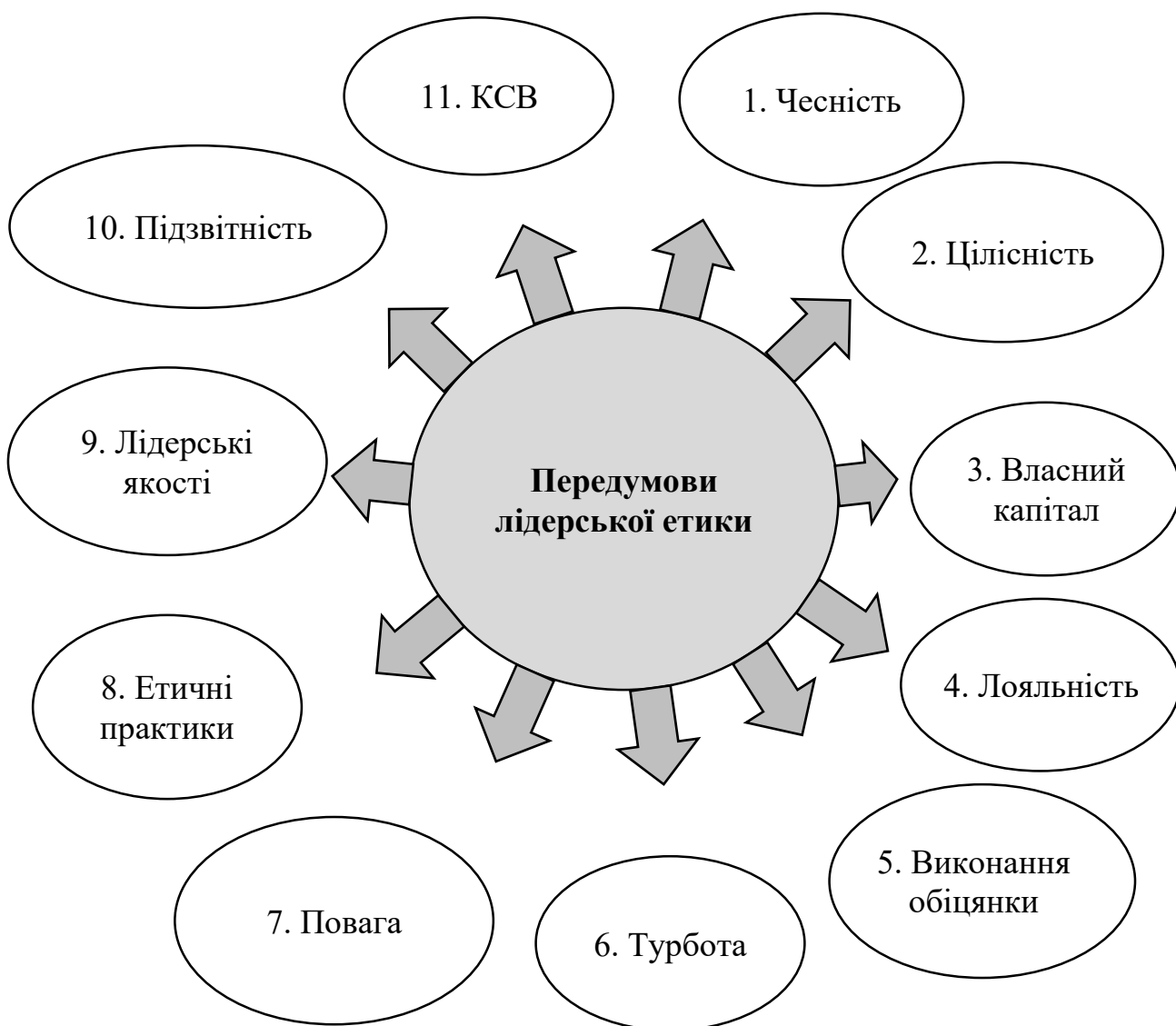


Рис. 3.1. Передумови лідерської етики*

Примітка. *Розроблено на основі [85]

Очікується, що організації зміцнюватимуть довіру, виконуючи обіцянки, дані іншим організаціям. Довіра, яку організація створює, і зобов'язання, які вона виконує, залучають інші структури до певної діяльності. Довіра діяльності

органів виконавчої влади завойовується та зберігається лише тоді, коли лідери практикуються та демонструють надійні дії. Мело Д. [86] вважає, що дотримання обіцянок – це дотримання заявлених цінностей організації є, з точки зору етики, виконанням обіцянок.

Етична діяльність органів виконавчої влади через ефективне та етичне лідерство прищеплює почуття лояльності серед своїх працівників, щоб вони залишалися лояльними як до організації, так і до своєї команди. Коли співробітники демонструють лояльність, на робочому місці створюється довіра. Вірність означає відданість людини іншій особі, завданню або організації [84]. Вочевидь, лояльність спонукає людину залишатися етично чутливою та мотивує її дотримуватися етичної політики, правил і поведінки.

Етичне лідерство створює середовище, в якому жоден начальник не користуватиметься неправомірними перевагами труднощів і помилок підлеглих. Етична організація зосереджена на досягненні чесності і справедливості. Дафт Д. [83] вважає, що «коли люди дотримуються етичних цінностей в організації, це не означає, що вся організація етична. Лише тоді, коли вся організація систематично дотримується чесності та справедливості, її можна назвати етичною організацією. Основою етичної організації є взаємна довіра та повага».

Організації через етичне лідерство завжди враховують фінансові, емоційні та довгострокові ділові наслідки дії. Коли організація піклується про добробут своїх зацікавлених сторін, розвивається почуття турботи, яке робить її етичною. Дбайливі працівники підвищують моральний дух працівників. Левін Д. [86] зазначає, що відчуття турботи є важливим аспектом етичної поведінки.

Організації, які розвиваються через етичне лідерство, ніколи не порушуватимуть правил; етична організація завжди дотримується закону, що стосується певної діяльності.

Органи вищої влади через етичне лідерство надають населенню найвищу якість послуг і зосереджуються на постійних зусиллях для вдосконалення та вподобання потреб населення України. Бути етичним означає прагнення досконалості в усьому, чим займається орган вищої влади. Повага є важливою,

оскільки кожна зацікавлена сторона заслуговує на гідність. Розвиток комунікацій і технологій зменшили кордони світу. Це створило нову глобальну економіку, яка об'єднала людей з країн з різними культурами, цінностями, законами та етичними стандартами. Міжнародна діяльність повинна розуміти цінності, культуру та етичні стандарти своїх власних країн, а також зберігати чутливість до інших культур. Це призведе до відчуття довіри та поваги [83].

Органи вищої влади повинні створити етичне середовище, в якому рішення приймаються на основі цінностей і етичних стандартів; це можливо, якщо лідери є етичними. Науковці [85] рекомендують щодо якості, якими повинні володіти етичні лідери: «Відповідна та бажана поведінка посилюється через культуру та процес соціалізації новачків. Співробітники дізнаються про цінності, спостерігаючи за діями лідерів. Чим більше лідер «розмовляє», перетворюючи інтерналізовані цінності на дії, тим вищий рівень довіри та поваги він викликає у послідовників». Тому лідери повинні мати етичні якості, щоб надихати своїх співробітників.

Організації, щоб залишатися етичними, повинні нести відповідальність. Етичне лідерство дозволяє організації брати на себе відповідальність за кожен свою дію, яка стосується її працівників, постачальників і суспільства. Пейнтер-Морланд М. та Верхейн П. [87] зазначають: «Підзвітність не є застарілою концепцією сучасного ділового життя. Поняття підзвітності залишатиметься значущим у дискурсах ділової етики».

Етичне лідерство через свою етичну практику підтримує та розвиває прозорість у всіх питаннях; включаючи питання, пов'язані з працівниками, і це сприятиме організаціям у залученні та утриманні найкращих талантів. Науковці [86] зауважують, що «роль етичного лідерства у впливі на продуктивність співробітників лежить на п'єдесталі поведінкової мотивації, натхнення та індивідуального розгляду». Слід зазначити, що для того щоб зберегти найкращі таланти, етичні лідери повинні зосередитися на задоволенні роботою працівників. Хоча мотивація та надихання співробітників є важливим завданням

організації, але в ширшій перспективі керівництво повинно задовольняти всіх зацікавлених сторін. Задовольнити всіх зацікавлених сторін можливо, якщо органи виконавчої влади зосереджуються на прийнятному розвитку шляхом ініціювання стратегій, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). КСВ – це інноваційна концепція, яка сприяє виправданому розвитку, забезпечуючи економічні, соціальні та екологічні переваги для всіх зацікавлених сторін.

Етичні лідери сприймаються як такі, що мають широку етичну обізнаність і турботу про всіх зацікавлених сторін, у цьому контексті, особливо про працівників. Для розвитку відповідальності серед співробітників керівники повинні створити дружню робочу атмосферу, повідомити про етичні питання та слугувати зразком для наслідування для збереження етичного середовища. По суті, лідери, які демонструють етичну поведінку, швидше за все, будуть враховувати потреби та права працівників і ставитись до них рівноправно та справедливо [56]. Безумовно, працівники воліють працювати на відповідального роботодавця чи керівника. Задоволення працівників досягається керівниками шляхом завоювання довіри працівників. Однак довіри співробітників керівники досягають лише після виконання етичних зобов'язань перед своїми співробітниками.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему трудового процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі органів вищої влади та в колективі зокрема. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її бере на себе лідер, усвідомлюючи це чи ні.

3.2. Психологічні особливості формування та розвитку лідерських якостей керівників в органах виконавчої влади

На початку 2021 року на основі досліджень Інституту інноваційного лідерства М. Метклафом були озвучені тренди, що найближчими роками існуватимуть у лідерстві, не залежно від форм власності організацій (рис. 3.3) [81].



Рис. 3.3. Тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках*

Примітка. *Джерело: [81]

Трендами передбачено: більш складну оптимізацію глобальної системи, включаючи стійкість, геополітичні наслідки, соціальну справедливість тощо (нові мережі, що використовують ІТ для обміну інформацією та поширення нових ідей, кидають виклик ієрархіям усередині та між системами, ускладнюючи ланцюжок надання послуг, що, може, посилити «інакшість» між зацікавленими сторонами і, навіть, всередині організацій); значну зміну вимог до знань і навичок, як для керівників, так і для співробітників (підрив і постійне прагнення до інновацій дозволяють технологіям замінити багато традиційно низькокваліфікованих робочих місць роботами й автоматизацією роботизованих процесів, однак водночас багато робочих місць вимагають спеціальних навичок. З урахуванням темпів змін кваліфіковані працівники мають регулярно оновлювати свої навички; підвищувати персональну гнучкість у всіх аспектах життя (керівникам та всім іншим співробітникам організації, необхідно продовжувати адаптуватися до широкого спектру змін у особистому і професійному житті) [81].

Діяльність пов'язана із формуванням та розвитком лідерського потенціалу повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано вищезазначений процес формування та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів виконавчої влади. Створення саме такого дієвого механізму для розвитку лідерських якостей державних службовців, зокрема, сфери охорони здоров'я, з боку держави є необхідною умовою реалізації реформи публічного управління, а також медичної реформи. Поліпшенню лідерських якостей на державній службі могли б також сприяти залучення державних службовців до пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем організації, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінці та прийнятті управлінських рішень.

Д. Максвелл відомий у світі дослідник «лідерства» сформував та здійснив обґрунтування моделі п'яти рівнів лідерства (рис. 3.4). Рівні лідерства є універсальними для всіх сфер професійної діяльності, тому їх впровадження можливе також і в органах виконавчої влади [14]:

1. Посада є початковим рівнем лідерства. Вплив, що має особа на цьому етапі, пов'язаний із посадою, яку вона займає. Люди слідуєть за керівником, тому, що мусять це робити. На цьому рівні лідерство базується на правах, що надаються посадою. Особи, які досягли, лише, першого рівня, можливо, і керівники, але не лідери, у яких є підлеглі, а не члени їх команди.

2. Дозвіл. Другий рівень лідерства заснований на відносинах. Люди слідуєть за лідерами, тому що прагнуть цього. Основним завданням лідерів на рівні дозволу, є не збереження своєї посади, а краще пізнати своїх підлеглих і визначити, як із ними порозумітися. Лідери дізнаються, які саме люди на них працюють, підлеглі в свою чергу, дізнаються, які в них керівники.

3. Продуктивність. На третьому рівні лідери здобувають впливовість і надійність, а люди починають слідувати за ними, враховуючи те, що вони зробили для організації. Лідери можуть стати ініціаторами змін, вони можуть братися за складні задачі та вирішувати проблеми, а також зможуть приймати складні рішення, які усе змінюватимуть. Разом зі своїми підлеглими вони

матимуть змогу піднятися на новий рівень продуктивності.



Рис. 3.4. Модель п'яти рівнів лідерства*

Примітка. *Джерело: [14]

4. Людський розвиток. Лідери стають лідерами не завдяки своїй силі, а завдяки здатності наділяти своєю силою інших. Саме цим і займаються лідери четвертого рівня. Вони використовують свою посаду, зв'язки, а також ефективність задля розвитку своїх послідовників, аби ті стали лідерами в майбутньому завдяки своїм власним силам.

5. Вершина. Лідери найвищого рівня лідерства створюють навколо себе особливу лідерську атмосферу, допомагають молодим лідерам діставатися вершин, а також із радістю діляться власним досвідом. Люди за ними слідуєть через їхню репутацію, через те, що вони собою являють як лідери [82].

Організація роботи в органах виконавчої влади в умовах воєнного стану –

це безпрецедентний виклик управлінню. Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією завдала значної шкоди. Виклики сьогодення вимагають від керівників органів виконавчої влади не тільки пристосовуватися до змін, але й мати здатність продукувати їх, керувати ними, що, в свою чергу, вимагає наявності в них лідерських якостей. У процесі дослідження встановлено, що на сьогодні, немає єдиної системи лідерських якостей, оскільки кожен вчений розглядає особистість лідера в межах своєї теорії лідерства та особистих уявлень про лідера.

Лідерські якості керівників в органах виконавчої влади, на нашу думку, – це риси, які мають забезпечувати здатність виділитися в конкретній справі і приймати відповідальні рішення в ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання завдань; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Лідеру важливо визначити пріоритети в житті, основні цінності та фокусувати на них свою увагу. Для лідера необхідно вірити у себе, дбати про свій розвиток і починати з себе, зокрема важливо:

- знати свої сильні й слабкі сторони, розвивати свої сильні сторони, постійно поглиблювати свої знання, розвивати здібності і збагачувати досвід; активно шукати нові ідеї, відкривати нові точки зору, навчатися від інших;
- визначити межі своєї зони комфорту, виходити за них, намагатися їх розширювати;
- нагадувати собі, що можете впливати на події у своєму житті; продумувати план дій щодо розв'язання проблеми;
- пам'ятати, що не помиляється лише той, хто нічого не робить; заохочувати зворотній зв'язок, аби враховувати інші точки зору;
- навчитися звертатися за допомогою.

Негативні наслідки взаємодії суб'єкта праці з професійною діяльністю в певних організаційних умовах втілюються у стрес-синдромах як сукупності відносно стійких проявів стресового реагування в типових професійно-важких

або стресогенних ситуаціях. Стресове реагування має свої поведінкові, фізіологічні, когнітивні та емоційні прояви.

Стрес-синдроми можуть призводити до стійких особистісних змін, зокрема до професійного вигорання, професійних деструкцій і деформацій. Професійне вигорання є відповіддю на професійні стреси, яка складається з трьох компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції професійних обов'язків.

Проблема протидії стресу знайшла втілення у понятті «копінг» (від англ. cope – успішно впоратися, подолати). У концепціях копінгу робиться спроба описати процес, який починається з переробки інформації і через стресові емоції призводить до адаптивних реакцій людини [15]. Сутність копінгу полягає в ефективній адаптації людини до вимог ситуації. Основні завдання копінгу:

- 1) мінімізація негативного впливу обставин і підвищення можливостей відновлення;
- 2) терпіння, пристосування і регулювання, перетворення життєвих ситуацій;
- 3) підтримка позитивного «образу Я», впевненості у собі;
- 4) підтримка емоційної рівноваги;
- 5) підтримка, збереження достатньо тісних стосунків з іншими людьми [15].

Успішність подолання залежить від того, наскільки реалізовані перелічені завдання. Подолання є успішним, якщо воно: усуває фізіологічні і зменшує психологічні прояви напруги; надає можливість відновити достресову активність; захищає людину від психічного виснаження.

Єдиної класифікації стратегій подолання (копінг-стратегій) не існує. Найбільш розповсюдженим є виділення двох основних модусів психологічного подолання, спрямованого на:

- 1) вирішення проблеми;
- 2) змінення власного стану і ставлення до ситуації [31].

Отже, стреси професійної діяльності, які можуть викликати професійні

деформації у вигляді емоційного вигоряння, актуалізують у людини механізми подолання та адаптації. Процеси подолання обумовлюються складною взаємодією особистісних і соціальних чинників, типом стресової ситуації та особливостями копінг-стратегії, яку обирає людина. У різних професійних ситуаціях у різних людей процес подолання має загальні і специфічні особливості, дослідження яких є актуальним теоретичним та практичним завданням.

Нік Вуйціч (Nick Vujicic) один з відомих діячів, котрий народився з обмеженими фізичними можливостями, але знайшов своє покликання, та їздить по світу, мотивуючи своїм прикладом інших брати відповідальність за своє життя і насолоджуватися ним.

У ході дослідження встановлено, що лідерам в органах виконавчої влади доцільно дотримуватися семи звичок вискоефективних людей Стівен Кові:

- Бути проактивними. У лідера завжди є вибір. Він відповідає за своє життя, тому необхідно фокусувати увагу на тому, на що має вплив лідер, що може контролювати.

- Варто починати з кінця. Необхідно розвивати уяву, візуалізувати своє бачення, розробити особисту місію. Необхідно бути лідером свого власного життя.

- Першочергово доцільно обирати головне. Варто визначати пріоритети, цінності та цілі, вміти казати «ні». Необхідно управляти своїм життям, та часом.

- Думати в термінах взаємного виграшу (win-win) – це основа для взаємодії; бути добродішним – дотримуватися справжніх почуттів, цінностей; висловлювати свої почуття та ідеї, слухати інших. Доцільно балансувати між мужністю, впевненістю та зваженістю, емпатією – у цьому справжня зрілість.

- Спочатку необхідно прагнути зрозуміти інших, а потім, аби зрозуміти лідера. Навички комунікації є найважливішими. Важливо слухати не з метою дати відповідь, а для того аби зрозуміти.

- Синергія («одна голова добре, а дві – краще») – це звичка креативної співпраці у команді, відкритість та прагнення пошуку нових шляхів вирішення

питань. Важливо цінувати різноманітність та різні точки зору.

- Збереження та збагачення найбільшого активу, який має лідер, тобто його самого. Необхідно прагнути збалансованості життя – дбати про оновлення та збагачення у фізичній, соціальній/емоційній, розумовій та духовній сферах. Варто приділяти час для себе.

Навички лідера є важливими для сприяння запобіганню стресам та їх подоланню. Це включає спроможність демонструвати відкритість, чесність, прямоту; обстоювати те, у що людина вірить, доводити це своїми словами й діями; виявляти непохитну рішучість у дотриманні високих стандартів та ключових принципів; ділитися інформацією, допомагати іншим розвиватися; випромінювати позитивну енергію; робити ставку на спільність інтересів і взаємність; заохочувати та залучати.

Лідери своїм прикладом показують очікувані норми поведінки, в тому числі, по відношенню як до роботи, так і свого здоров'я, і професійного розвитку. Вони мають суттєвий вплив на формування умов діяльності на роботі, від них залежить атмосфера в колективі, вони спроможні формувати сприятливу організаційну культуру. Лідери відповідають за себе і піклуються про майбутнє інших людей.

Отже, формування та розвиток лідерських якостей керівників в органах виконавчої влади – це цілеспрямований процес, орієнтований на формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що лідерство є одним із ключових елементів успіху та подальшого розвитку органів виконавчої влади, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатний досягати поставлених цілей. За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства в органах виконавчої влади,

де ці процеси мали успіх, визначені базові напрями стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади. Доведено, що ефективні лідери – це етичні лідери. Розглянуто основні передумови лідерської етики: чесність, цілісність, власний капітал, лояльність, виконання обіцянки, турбота, повага, етичні практики, лідерські якості, підзвітність, корпоративна соціальна відповідальність.

Розглянуто тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках та можливість їх використання в органах виконавчої влади. Рівні лідерства за Д. Максвелл є універсальними для всіх сфер професійної діяльності, тому їх впровадження можливе також і в органах виконавчої влади. Вони включають: посаду, дозвіл, продуктивність, людський розвиток, вершину. Встановлено, що виклики сьогодення вимагають від керівників органів виконавчої влади не тільки пристосовуватися до змін, але й мати здатність продукувати їх, керувати ними, що, в свою чергу, вимагає наявності в них лідерських якостей. Негативні наслідки взаємодії суб'єкта праці з професійною діяльністю в певних організаційних умовах втілюються у стрес-синдромах. Розглянуто методи управління стресом в органах виконавчої влади та визначено роль і місце лідера в них. У ході дослідження встановлено, що лідерам в органах виконавчої влади доцільно дотримуватися семи звичок високоефективних людей Стівен Кові.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що лідер – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних. Виокремлено підходи щодо розгляду поняття лідерства: лідерство як процес; лідерство передбачає вплив; лідерство відбувається в групах; лідерство передбачає спільні цілі. Встановлено, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Наведено характерні ознаки керівника та лідера.

2. У ході дослідження встановлено, що відповідно до кожної ери існують певні теорії лідерства. Ера рис характеризується теорією великої людини (1840-ті) і теорією рис (1930-1940-ті), біхевіористична ера супроводжується поведінковою теорією (1940-1950-ті роки), ситуаційна ера – контингентною та ситуаційною теорією (1960-ті роки), нова ера лідерства – трансакційною, трансформаційною теорією (1990-ті) та іншими сучасними теоріями (2000-ті). Розглянуто стадії розвитку теорій лідерства та наведено зв'язки теорій лідерства. Встановлено, що для візуалізації зв'язків теорій лідерства та для проведення структурного аналізу використовують теорію графів.

3. Охарактеризовано особливості формування професійних якостей лідера для роботи в органах виконавчої влади. Встановлено, що згідно з вимогами до сучасного лідера організації, важливе місце в структурі готовності до професійно-педагогічної діяльності має належати управлінській компетентності керівника. Будь-якому лідеру, в т. ч. й лідеру органу виконавчої влади притаманний певний перелік лідерських якостей, зокрема: сміливість, рішучість, гнучкість розуму, вміння брати відповідальність, вміння підбирати людей, харизма й почуття передбачення, здатність мобілізувати людей, здатність переконувати, компетентність та толерантність.

4. На основі аналізу діяльності Національного агентства України з питань державної служби встановлено, що до його основних цінностей належить: відповідальність, ефективність, компетентність, знання й бажання вчитися,

командна робота. Виокремлено основні завдання НАДС. Встановлено, що станом на 30 вересня 2024 р. кількість посад державної служби за штатним розписом становила 196696 одиниць, фактична кількість працюючих державних службовців – 157719 особи, кількість вакантних посад державної служби – 33318 одиниця.

5. НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу. Розглянуто повноваження та основні завдання, які має голова НАДС. Визначено фахові лідерські компетентності голови НАДС. Розглянуто стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців та основні кроки по створенню ефективної команди, які використовуються лідерами в діяльності НАДС.

6. Охарактеризовано нормативно-правове регулювання підготовки лідерів-керівників в Національному агентстві України з питань державної служби. Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стало прийняття нового Закону України «Про державну службу», схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр. та Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. Наведено стратегічні цілі розвитку системи професійного навчання до 2027 року.

7. Встановлено, що лідерство є одним із ключових елементів успіху та подальшого розвитку органів виконавчої влади. За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства в органах виконавчої влади, де ці процеси мали успіх, визначені базові напрями стратегії розвитку лідерства в органах виконавчої влади. Доведено, що ефективні лідери – це етичні лідери. Розглянуто основні передумови лідерської етики: чесність, цілісність, власний капітал, лояльність, виконання обіцянки, турбота, повага, етичні практики, лідерські якості, підзвітність, корпоративна соціальна відповідальність.

8. Розглянуто тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках та можливість їх використання в органах виконавчої влади. Рівні лідерства за Д. Максвелл є універсальними для всіх сфер професійної діяльності, тому їх впровадження можливе також і в органах виконавчої влади. Вони включають: посаду, дозвіл, продуктивність, людський розвиток, вершину. Розглянуто методи управління стресом в органах виконавчої влади та визначено роль і місце лідера в них. У ході дослідження встановлено, що лідерам в органах виконавчої влади доцільно дотримуватися семи звичок високоефективних людей Стівен Кові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Белікова Ю.В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2(41). С.7-16.
5. Гавриш О. М, Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13. №3. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гончарук Н. Т. Портрет керівника в державному управлінні: соціально – психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління*. 2010. № 5. С. 9–12.
8. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1 (42).С. 57-63.
9. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 110–122.
10. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ : Видавництво «Наш формат». 2019. 288 с.
11. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : ВД «Освіта

України», 2020. 262 с.

12. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 08.10.2024).

13. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2024).

14. Джон К. Максвелл. 5 років лідерства. Харків в: Видавництво Фабула, 2019. 304 с.

15. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Видавнича група «КМ-Букс», 2020. 240 с.

16. Єфіменко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157–162.

17. Калашнікова С. А. Еволюційні рівні та професіоналізація управління. *Освітологічний дискурс*. 2010. № 2. С. 50–70.

18. Калашнікова С. А. Сутність лідерства, як вищого еволюційного рівня управління. *Наука і освіта*. № 4-5. 2010. С.101–104.

19. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Т. Микитюк. Харків : Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.

20. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014, Вип. № 3. С. 234–244.

21. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.10.2024).

22. Комаринська А. І., Ніколаєв Л. О. Психологічні особливості розвитку лідерських якостей керівників в умовах невизначеності. *Перспективи розвитку*

сучасної психології: збірник наукових праць. Випуск 11. Переяслав : УГСП, 2022. С. 120–130.

23. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро, 2017. 430 с.

24. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 11.10.2024).

25. Костенко А. М., Сахно К. С. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громади: посіб. для тренерів. Програма з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок «Голос жінки має силу 2020». Federal Foreign Office. 61 с.

26. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ : Фабула, 2019. 240 с.

27. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.

28. Лукаш С. М. Лідерство в професійній підготовці управлінців : досвід ЄС (на прикладі галузі охорони здоров'я). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 32. С. 7–12.

29. Національне агентство з питань державної служби України : державний сайт України. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 20.09.2024).

30. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

31. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18–25. URL: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-1-18-25>.

32. Про визначення результатів виконання завдань у 2023 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А»,

призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2023 р. № 953-р. URL:

<https://ips.ligazakon.net/document/KR230953?from=legislation&hide=true> (дата звернення: 20.10.2024).

33. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

34. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.10.2024).

35. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

36. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

37. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2023 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12. 2022 р. № 1116-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

38. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «А», та їх перегляду : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10.11.2023 р. № 181-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

39. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань

і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 р. № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.09.2023 р. № 156-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-rezultativ-vykonannia-zavdan-derzhavnymy-sluzhbovtsiamy-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-ta-zatverdzh> (дата звернення: 15.10.2024).

41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.09.2023 р. № 155-23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0155859-23#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

43. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

44. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 10.10.2024).

45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 10.10.2024).

46. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

47. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2023 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12. 2022 р. № 1117-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

48. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#n13> (дата звернення: 15.10.2024).

49. Про затвердження Типового положення про службу управління

персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

50. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

51. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

52. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

53. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

54. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 20.10.2024).

55. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

56. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

57. Публічна служба : навчальний посібник / С. М. Серьогін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

58. Решетило В. Формування лідерських якостей студентів як відповідь на виклики сучасності. *Сучасні аспекти виховання студентської молоді*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 2009. С. 119.

59. Романовський О. Г., Грень Л. М., Грибко О. В., Грабар Н. С. та ін. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: монографія. Харків: НТУ «ХП», 2022. 316 с.

60. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

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

62. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). С. 162–169.

63. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. дис. ... д-ра. наук з держ. управ. : 25.00.02 / Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2022. 465 с.

64. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби (рішення від 22 серпня 2023 року). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення: 10.10.2024).

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

66. Татенко В. О. Лідер XXI ст. Київ : Корпорація, 2004. 198 с.

67. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків : Друкарня Мадрид, 2017.

100 с.

68. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський та ін. Харків, 2017. 100 с.

69. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

70. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 78–84.

71. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

72. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 178 с.

73. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 3. 2021. С. 69–76.

74. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2021. 263 с.

75. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31.07.2019 р. № 71-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi> (дата звернення: 15.10.2024).

76. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного

розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 22.10.2020 р. № 122-р/з. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/SLUGBOVCJAM/roziasnennia/122-rz.pdf>

(дата звернення: 15.10.2024).

77. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2019 р. № 81-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 15.10.2024).

78. Щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 10.06.2022 р. № 154-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-monitoringu-vikonannya-derzhavnimi-sluzhbovcyami-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 15.10.2024).

79. Щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 06.10.2022 р. № 160-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-otsiniuvannya-rezultativ-sluzhbovoi-diyalnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-pryznachenykh-na-posady-u-period-dii-voiennoho-stanu-bez-provedennia-konkursu-na-zainiattia-posad-derzhavnoi-sl> (дата звернення: 15.10.2024).

80. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу» : роз'яснення

Національного агентства України з питань державної служби від 15.09.2020 р. № 118-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu> (дата звернення: 15.10.2024).

81. Якості лідера: що потрібно для успіху. School of Business and Management: веб-сайт. URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2017/11/27/zagolovok-statti-sertyfikatna-programa-mini-mba/> (дата звернення 10.10.2024).

82. Якушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4 (25). С. 130–135.

83. Leadership: A framework for thinking and acting. D. D. Pointer, J. P. Sanchez; in S. M. Shortell & A. D. Kaluzny ed. Health care management: Organization, design, and behavior. Albany, New York : Delmar, 2000. P. 85–112.

84. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. 7 th edition: Western Michigan University, 2016. 520 p.

85. Northouse P. G.. Leadership; 8-th edition. SAGE Publishing, 2019. 729 p.

86. Radcliffe S. Leadership: Plain and Simple. FT Publishing International, 2016. 192 p.

87. Richard L. Daft. The Leadership Experience 7th Edition. Cengage Learning, 2017. 528 p.