

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО  
В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»**

Виконала: здобувач 4 курсу,  
групи ЕЛ-41  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ Євгенія ПІВНИК

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор наук з державного  
управління, професор

\_\_\_\_\_ Олександр ЖАДАН

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент кафедри соціальної  
економіки Харківського  
національного економічного  
університету імені Семена  
Кузнеця

\_\_\_\_\_ Вікторія ЛУГОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 07 » червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Півник Євгенії Романівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управлінське лідерство в системі державної служби»  
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» квітня 2023 року  
№ 2101-5/699

2. Строк подання здобувачем роботи «06» червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність лідерства та розглянути його сучасні моделі; конкретизувати роль управлінського лідерства в системі державної служби; виокремити складові управлінського лідерства в системі державної служби; проаналізувати основні фактори управління в системі державної служби; запропонувати шляхи розвитку лідерських компетенцій в системі державної служби.

## 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи   |
|-------|---|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, пошук та ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2     | Робота над теоретичним розділом.  |
| 3     | Коригування першого розділу згідно із зауваженнями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно із зауваженнями та рекомендаціями наукового керівника.                               |
| 5     | Коригування вступу, висновків та оформлення списку використаних джерел кваліфікаційної роботи.                            |
| 6     | Закінчення написання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.         |
| 7     | Подання роботи на кафедру   |

5. Дата видачі завдання «21» вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Євгенія ПІВНИК  
(ім'я, прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ЖАДАН  
(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валерія ПРОКОПЕНКО  
(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП .....   | 5  |
| Розділ 1 СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ<br>ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .....      | 8  |
| 1.1 Сутність лідерства.....   | 8  |
| 1.2 Сучасні моделі лідерства.....   | 11 |
| 1.3 Роль управлінського лідерства в системі державної служби .....                | 17 |
| Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ<br>ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ..... | 22 |
| 2.1 Аналіз складових управлінського лідерства в системі державної служби<br>..... | 22 |
| 2.2 Аналіз основних факторів управління в системі державної служби.....           | 33 |
| 2.3 Шляхи розвитку лідерських компетенцій в системі державної служби .            | 44 |
| ВИСНОВКИ.....   | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 51 |
| ДОДАТОК А.....  | 54 |
| ДОДАТОК Б .....   | 56 |

## ВСТУП

*Актуальність теми роботи.* Керівництво державною службою ще ніколи не було таким складним. Керівники державних служб працюють у межах організацій, секторів і юрисдикцій, щоб вирішувати поточні та нові політичні виклики та покращувати якість державних послуг. Вони мають звільнити простір для інновацій, водночас керуючи ризиками та відповідаючи за результати. Вони повинні підтримувати динамічні політичні плани, керувати величезними громадськими організаціями та трансформувати їх, мотивувати та надихати своїх працівників і бути надійними партнерами для громадян та постійно зростаючого списку партнерів та зацікавлених сторін. Все це одночасно сприяє найвищому рівню особистої та професійної етики та чесності.

Перераховані вище виклики стають ще гострішими в контексті все більш швидких і руйнівних змін. Коронавірусна криза (COVID-19) та війна похитнула багато старих уявлень про методи роботи державної служби. У багатьох випадках традиційні методи були демонтовані та замінені гнучкими структурами управління, що вимагають швидкого спільного прийняття рішень в умовах невизначеності на основі мізерних і ненадійних доказів. Сам тому наразі для ефективної роботи державної служби набуває великого значення такий аспект як управлінське лідерство.

Актуальність теми зумовлена втратою чинності існуючих принципів лідерства в умовах постійних змін демократичних, соціально-економічних ролей, функцій і відповідних державно-управлінських відносин, які призводять до необхідності звернення до людського потенціалу для становлення сильних та ефективних лідерів державного управління. Це призвело до необхідності вдосконалення людського потенціалу, щоб стати сильними та ефективними лідерами державного управління.

Якість державного управління завжди є головним питанням, оскільки успішний розвиток усіх його підсистем залежить від впливу на суспільну діяльність кваліфікованих, науково обґрунтованих спеціалістів. У сучасних умовах функціонування українського суспільства все більше акцентується на індивідуальній відповідальності суб'єкта управління.

Найважливіші проблеми, пов'язані з темою, висвітлюються в роботі дослідника, як Євтухова Т., Легенько Ю., Родіонов О., Родіонов О., Руденко О., Столяр Л. (лідерство в державному та муніципальному управлінні), Грищенко І., Пітерс Т. (феномен лідерства); А. Акімов (професійні компетенції державних службовців); Слисик К., Гошовська В, Пашко Л., Гук А., Калашнікова С. (професійна підготовка управлінців-лідерів); Сердюк О., Мирна О., Шупта І. (компетенції на державній службі) та ін.

Водночас, високо оцінюючи наявні на сьогодні роботи та наукові досягнення, слід зазначити, що формування сучасного керівника, особливо розвиток необхідних знань, умінь і навичок, лідерських якостей, властивих державним службовцям і земським чиновникам, визначають спрямованість цілей дослідження.

*Метою роботи* виступає узагальнення теоретичних підходів та визначення пріоритетних напрямків розвитку управлінського лідерства в системі державної служби.

Виходячи з поставленої мети та теми роботи виникають наступні завдання:

- сформулювати сутність лідерства;
- вивчити сучасні моделі лідерства;
- розглянути роль управлінського лідерства в системі державної служби;
- проаналізувати складові управлінського лідерства в системі державної служби;
- зробити аналіз основних факторів управління в системі державної служби;

- визначити шляхи розвитку лідерських компетенцій в системі держаної служби.

*Об'єкт дослідження* - професійно важливі лідерські якості і компетенції державних службовців та посадових осіб.

*Предмет дослідження* - умови формування та розвитку професійно важливих лідерських якостей державних службовців та посадових осіб управління Пенсійного фонду України.

*Базою дослідження* є приклад Головне управління Пенсійного фонду України в Сумській області.

В якості *методів дослідження* були використані: метод синтезу, що дозволив узагальнити отриманий при дослідженні матеріал; метод інтерпретації, що дозволило розкрити сутність лідерства.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1 Сутність лідерства

Дефініція лідерства широка за обсягом, складна за своєю природою та складна у виконанні. Його визначення змінюється від місця до місця, часу від часу та від культури до культури. З історичної та філософської точки зору, лідерство знаходиться в безперервному процесі еволюції. Наразі існує понад 1000 визначень лідерства, більше дев'яти стилів лідерства та вісім основних теорій лідерства (Silva, 2016). Оскільки лідерство є соціальною та культурною структурою, його визначення породжує складність, плюралізм, і тому його застосування стає певним чином проблематичним або складним. Яким би складним або страшним не було лідерство, його основною сутністю є надання послуг. Ключовий термін «служба» стоїть високо і широко в лідерстві та перевершує всі визначення та концепції лідерства з тієї простої причини, що служба будь-якого рівня є хребтом лідерства.

Лідерські якості можуть визначатися різними вченими по-різному. Зосередженість лідерів у будь-який час і в будь-якому місці може залежати від будь-якої причини чи інтересу [20, с. 4]. Якщо подивитись на теорії лідерства від найдавніших до найпізніших, центральний фокус зміщується з авторитетної фігури однієї особи, як у випадку теорії великої людини, на участь послідовників і трансформацію індивідуальних талантів. Наприклад, традиційне керівництво зосереджується на тому, щоб обслуговувати організації процвітаючи з номінальною увагою до працівників, тоді як

трансформаційне або службове лідерство, з іншого боку, приділяє велику увагу розвитку талантів для кращого виконання роботи. Іншими словами, лідерство еволюціонувало від сольного виступу до державної служби. По суті, служіння лідерству в цій доповіді на конференції є потужною силою, яка виникає, коли людина відкриває свій потенціал беззастережно служити людству заради кращого майбутнього покоління.

Історія лідерства дуже стара, як і людство, але основи сенсового лідерства сягають часів Платона, Лоа-дзи та інших мислителів [2]. Наукове лідерство, однак, виникло за допомогою Фредеріка Вінслоу Тейлора та наукового менеджменту (початок 20 століття), Р.М. Стогділл і теорія рис характеру (початок 20-го століття), стилі лідерства Курта Левіна (1939), Макс Вебер і харизматичний авторитет (1976), Фред Фідлер і теорія лідерства на випадок (1960-ті роки), Ренсіс Лайкерт з теорії партисипативного лідерства (1967), ситуаційний Лідерство (середина 1970-х років), теорія лідерства «Шлях-ціль» Мартіна Еванса (1970), Роберт Грінліф із «Служного лідерства» (1970 та 1977), Бернард Басс із трансформаційного лідерства (1980-ті — 2011) та Брюс Аволіо та Фред Лютанс із автентичного лідерства (2008). Тенденція еволюції лідерства, як ми бачили вище, зазнавала протягом століть і все ще зароджується, але з роками стає все кращою і кращою. Це може бути частиною причини того, чому визначення лідерства численні, неповні та незрозумілі. Основна концепція, однак, полягає в удосконаленні наступних теорій лідерства з метою цивілізації людських дій і модернізації способу ведення бізнесу.

Лідерство існує з давніх часів, коли люди почали вчитися жити як цивілізовані спільноти [6, с. 12]. Оскільки люди вчаться жити як спільноти, нації та охоплювати весь світ, потреба знайти підхід до синергії людських інтересів для спільної мети, яка приносить користь людству в цілому, стає надзвичайно важливою. Таким чином, лідерство – це наука, яка дозволяє досліджувати, розвивати, проявляти людський талант у реальності та,

зрештою, синергізувати його. У цьому випадку лідерство загалом може проявлятися як далекоглядне лідерство, трансформаційне лідерство, лідерство служіння, транзакційне лідерство або розвиток лідерства. Можливо, лідерство існувало для того, щоб допомогти розкрити людський потенціал і, таким чином, прив'язати його до мети й, зрештою, розмножити його до нескінченної кількості. У сучасному світі лідерство стало більш очевидним із технологічним прогресом, комерційним розповсюдженням і соціальними зривами.

Стародавні практики лідерства були орієнтовані на лідера, наприклад, теорія великої людини, залізна людина, божественні риси тощо. У минулому люди пов'язували лідерство з божественною силою. Служіння виявлялося через покірність. Під час промислової революції, наприклад, робітники не могли думати як важливі таланти. Проте з роками давні практики лідерства були настільки оскаржені, що лідерство – це не посада, звання чи повноваження, а скоріше безумовне служіння. Хоча давні директивні стилі керівництва були стандартними або модними в свій час, їхня популярність дещо зменшилася, коли послідовники почали наполегливо просувати характер робочого середовища від синіх комірців до білих комірців [7]. Сучасне лідерство — це не лише виклик архаїчним практикам лідерства, це також розширення можливостей і виклик для послідовників, щоб вони трансформували себе від ментальності кріпацтва до демократичної участі.

Якість справжнього лідерства є інклюзивною та різноманітною. Сучасні команди лідерів керуються інтегративними стилями лідерства. Сучасні послуги лідерства будуються або впливають із усвідомлення того, що організаційна культура чи робоча атмосфера є кращими за належної участі працівників, належних умов, ресурсів і двостороннього спілкування. Зрозуміло, сучасна служба лідерства визнає сильні сторони співробітників для досягнення оптимальних результатів і вимагає більше лідерів, ніж босів.

Лідерство – це слово, яке зрозуміло кожному, але якому досить важко дати визначення. Так, лідерство визначається як дія, спрямована на досягнення цілей управління за допомогою інших. У державному секторі концепція лідерства ще більше ускладнюється політичною природою уряду, яка вимагає певної різниці між керівництвом, яке здійснюють політичні органи влади (наприклад, міністр), і керівництвом з боку державного управління.

Загальноприйнята теорія людської діяльності стверджує, що люди можуть досягти своїх цілей, якщо вони мають необхідні здібності, мотивацію та можливості [8, с. 27]. Це особливо стосується контексту роботи та має подвійне застосування до аналізу керівництва державної служби. По-перше, ця структура допомагає зрозуміти ефективність самих керівників державного сектору:

1. Здібності: які навички, знання та компетенції вони повинні мати?
2. Мотивація: Що мотивує ефективних громадських лідерів? Як суспільні цінності керують лідерів у їхній власній поведінці та прийнятті рішень?
3. Можливість: як робоче середовище дозволяє лідерам найкращим чином використовувати свої навички та мотивацію? Як можна найкращим чином налагодити системи управління, щоб підтримати лідерів у зміні ситуації?

## **1.2 Сучасні моделі лідерства**

Лідерство часто називають рисою чи набором навичок, пов'язаних зі здатністю переконувати, мотивувати та направляти групу до бажаного результату. Цей набір навичок включає технічні навички, концептуальні

навички, навички міжособистісного спілкування, емоційний інтелект і соціальний інтелект [9]. Це призвело до поширення вчених і консультантів з управління, які визначають і просувають різні комбінації лідерських навичок, які складають різні стилі.

Однією з найбільш усталених груп досліджень лідерства є трансакційно-трансформаційна парадигма лідерства, яка, згідно з Басом [9], є доведеним універсальним явищем у всіх культурах. Здебільшого лідери та послідовники вступають в обмін через процес переговорів. Потім лідери винагороджують або карають послідовників залежно від рівня та якості їхніх досягнень. Це трансакційне лідерство. Навпаки, трансформаційне лідерство визнає роль внутрішньої мотивації у відносинах лідер-послідовник. «Справжні трансформаційні лідери спонукають послідовників працювати для трансцендентних цілей, які виходять за межі безпосередніх особистих інтересів» [10, с.31]. Бас виділяє наступні компоненти трансформаційного лідерства:

1. Ідеалізований вплив (харизма): лідери демонструють переконання; підкреслити довіру; займати позицію зі складних питань; представити свої найважливіші цінності; і підкреслити важливість мети, відданості та етичних наслідків рішень.

2. Надихаюча мотивація: лідери формулюють привабливе бачення майбутнього, кидають виклик послідовникам високими стандартами, говорять оптимістично з ентузіазмом, заохочують і дають значення тому, що потрібно зробити.

3. Інтелектуальна стимуляція: лідери ставлять під сумнів старі припущення, традиції та вірування; стимулювати в інших нові перспективи та способи дій; і заохочуйте висловлювати ідеї та аргументи.

4. Індивідуальний розгляд: лідери мають справу з іншими як з особистостями; враховувати їхні індивідуальні потреби, здібності та

прагнення; уважно слухати; подальший їх розвиток; консультувати; навчати; і тренер.

У державному секторі практика вивчення, визначення та спроб відтворити хороше лідерство була формалізована в 1980-х і 1990-х роках, а за останні 20 років відбулася еволюція в розумінні та очікуванні бажаного лідерства в державному секторі. Незважаючи на те, що «жорсткий, принциповий, індивідуалістичний погляд на державне лідерство живий і здоровий у всьому світі» [17, с. 163], зростає кількість доказів того, що припущення «згори донизу» щодо транзакцій дихотомія/трансформація часто недостатньо адаптована до реалій роботи в державному секторі, що все більше базується на мережі. Отже, нові категорії стилів лідерства, як правило, підкреслюють його спрямованість на відносини та колективні атрибути [18, с. 217].

Річард Вілсон визначає дві широкі категорії лідерів: герої та антигерої. «Героїчний лідер бачить світ дуже чітко, знає, чого він хоче досягти, і має віру в себе та прагнення втілити це в життя». Вілсон припускає, що такий тип лідерства добре підходить для вирішення чітко визначених завдань, але впевненість і власний досвід героя роблять його більш вузьким, нездатним дивитися на світ з інших точок зору. Додавання більшої технічної експертизи героїчному лідеру не змінить цю фундаментальну ваду [19, с.4].

«Антигерой» Вілсона адаптує свій стиль керівництва відповідно до обставин. Їхні лідери за своєю природою чутливі до інших людей і усвідомлюють обмеження своїх власних знань і навичок. П'ять стовпів антигероїчного лідерства – це емпатія, скромність, гнучкість, визнання невизначеності та незнання, а також самосвідомість, тобто глибоке усвідомлення своїх основних цінностей і поведінки.

Щоб стати антигероєм, Вілсон стверджує, що лідери повинні розуміти та впроваджувати трансформаційне навчання. Замість того, щоб нарощувати технічний досвід у самих лідерів («дізнаватися більше речей або

інформації»), Антигерой зрозуміє, як привнести його в свою організацію, як його розвивати та як переконатися, що він спрямовує його власне лідерство. Якщо героїчний лідер може сприймати суперечливі поради нижчестоящих експертів як загрозу власному досвіду та лідерству, антигерой зміцнюється цим і структурує свою організацію та підхід навколо цього, сприяючи комунікації, співпраці та довірі.

У минулому лідери могли принаймні насолоджуватися відносно стабільним світом, де зміни відбувалися набагато повільніше. Однак сьогодні нічого не здається передбачуваним: майбутнє майже неможливо уявити; сьогодення швидкоплинне, не усвідомлюючи цього повністю. З точки зору замовника, лідери покладають багато очікувань на задоволення потреб клієнтів. З точки зору співробітників, лідери повинні розумно використовувати час для вирішення низки складних завдань під час планування майбутнього співставлення [21, с. 5].

Лідери виконують ряд завдань, починаючи від встановлення цілей і закінчуючи їх фактичним впровадженням. Питання, однак, полягає в тому, який стиль керівництва використовують лідери, щоб виправдати очікування, виконати плани та досягти задовільних результатів. Існує ряд стилів лідерства, які лідери застосовують у певній ситуації для виконання певного завдання. Протягом всієї історії великі лідери винаходили певні стилі лідерства, забезпечуючи напрямки, мотивуючи послідовників і плануючи реалізацію [26]. Існує багато стилів лідерства, але в рамках цієї роботи розглянемо найпоширеніші стилі лідерства: авторитарний, демократичний, делегуючий, трансакційний, трансформаційний та ситуаційний стилі лідерства з їхніми перевагами та недоліками. Незважаючи на ці стилі керівництва, питання все ще залишаються:

- Яке значення кожного стилю керівництва?
- Яка різниця чи подібність існує між кожним стилем керівництва?
- Які переваги чи недоліки має кожен стиль керівництва?

- Як і коли застосовний кожен стиль керівництва?
- До якого фіаско може призвести їх неправильне застосування?

Авторитарний стиль лідерства. Цей стиль керівництва іноді називають автократичним. Влада знаходиться в одній людині. Він зосереджений навколо лідера. Рішення приймаються одноосібно без консультацій і передаються підлеглим для виконання без запитань. Як вказує його назва, лідер застосовує силу примусу, нав'язує плани, керує співробітниками та визначає результати [22]. Співробітники можуть висловлюватися, але не так багато, як у випадку демократичного стилю лідерства. Керівник, який застосовує авторитарний стиль лідерства, може бути успішним, коли співробітникам потрібне керівництво, а також коли він чи вона добре обізнані щодо завдання та членів команди.

Демократичний стиль лідерства іноді називають партисипативним. На відміну від авторитарного стилю керівництва, демократичний стиль керівництва передбачає залучення членів команди до процесу прийняття рішень; кожен член команди важливий і включений [25]. По суті, працівники відчувають причетність, відповідальність і інклюзивність. Лідер, звісно, зазвичай керуватиме процесом спільного обговорення. Керівник застосовує поєднання повноважень експерта та благоговіння. Такий стиль лідерства працює краще, коли лідер має кращі комунікативні навички, а також коли співробітники є порівняно досвідченими.

Делегуючий стиль лідерства. Делегуючий стиль лідерства зазвичай називають *laissez-faire* або стилем невтручання. Лідери делегують повноваження або ініціативи послідовникам. Делегуючий стиль керівництва стає успішним, коли співробітники достатньо компетентні, несуть відповідальність і отримують задоволення від роботи індивідуально. Делеговані лідери з певних причин довіряють членам команди та хочуть надати їм повноважень. Девіз: спочатку створіть і сформулюйте бачення; потім створіть справді сильну команду та не заважайте. Делегований стиль

керівництва найкраще працює на вершині організаційного дерева, де старші керівники призначають інших досвідчених або вмілих старших керувати відповідними відділами [23].

Транзакційний стиль лідерства, як вказує його назва, це транзакція між лідером і послідовниками. Лідер застосовує силу винагороди та використовує різноманітні підкріплення, такі як винагорода, покарання та інші обміни, щоб мотивувати послідовників і виконувати роботу. Цей стиль керівництва дуже поширений у приватних, громадських або державних організаціях. Це свого роду стиль лідерства: найняти, винагородити або звільнити. Лідер просто встановлює проекти або цілі та інструктує членів команди, як їх виконувати [26]. Від членів команди вимагається ефективно дотримання встановлених розпорядків і процедур.

Трансформаційний стиль лідерства – це лідерство за прикладом. Трансформаційний стиль лідерства в першу чергу зосереджується на тому, як надихнути, трансформувати та розширити можливості послідовників. Керівник моделює поведінку, ставить чіткі цілі та високі очікування, водночас емоційно підтримує підлеглих. Трансформаційні лідери добре знають своїх послідовників, створюють переконливе бачення, наповнене цінностями та культурою відсутності звинувачень, оскільки фокус зосереджується на вирішенні проблем, а не на тому, хто створив проблеми [24].

Переваги та недоліки кожного з розглянутого стилів наведені в додатку А.

Як і в будь-якій іншій сфері, лідерство має низку бар'єрів, починаючи від особистих стереотипів і закінчуючи культурними переконаннями. Лідери, якщо не всі, мають неправильні уявлення про лідерство. Деякі з поширених неправильних уявлень про лідерство, серед іншого, такі: посада зробить людину лідером, усіх можна вести однаково, лідери не вразливі, лідери мають усі відповіді, освіта зробить їх лідерами, елітні клани є лідерами ,

лідерами народжуються, лідерство – це чоловічий талант, лідери – екстраверти та багато інших [22]. Однак, як багато хто міг би подумати, лідерство — це не посада чи звання, а вміння беззастережно служити людству. Як і будь-який навик у будь-якій галузі, його можна розвинути за допомогою диверсифікованої освіти, інклюзивної культури та створення почуття причетності.

### **1.3 Роль управлінського лідерства в системі державної служби**

Основне місце в удосконаленні системи державної служби займають керівники різних рівнів. Крім встановлених їм посадових інструкцій і функцій, вони повинні виконувати роль лідера, мотивуючи свій персонал на саморозвиток, продуктивну працю і хороші результати. Правильний управитель для своїх підлеглих виступає в якості грамотного наставника і вихователя. Саме він закладає першоступеневі в колективі цінності і будує корпоративну культуру [4, с. 31].

Головна задача керівника полягає в організації досягнення групою людей різних організаційних цілей. Керівник застосовує в цьому процесі формальні і неформальні методи впливу.

Однією з найбільш важливих мотивацій керівника в системі державної служби є мотивація бути лідером, отриманою повагою, любов'ю та визнанням серед своїх підлеглих. Не слід відзначати важливість мотивації досягнення успіхів керівника, яка буде стимулом для стійкості та відповідальної роботи службовців, що намагаються бути схожими на свого лідера [2].

Лідерська роль керівника демонструється в розумінні правильного співвідношення і використовує всі управлінські важелі і свою владу для досягнення цілей, а також у таких якостях як:

- харизма лідера, яка дає керівництву перевагу ефективніше впливати на підлеглих.

- інтелектуальна стимуляція, яка заохочує співробітників використовувати свою увагу і самостійно думати;

- увага до підлеглих;

- виклик ентузіазму и оптимістичного погляду на майбутнє

На сьогоднішній день лідерство розглядають як фактор стабільності та об'єднання інтересів різних категорій громадян. З утвердженням можна говорити, що саме лідери виступають у якості каузаторів, що формують стратегію та способи її реалізації.

Звідси можна виділити, що лідерська роль керівника в державній службі є дуже важливою, оскільки багато хто з рішень керівників буде залежати від міцного розвитку держави.

Що стосується підвищення кваліфікації державних службовців з лідерської підготовки, то вона повинна функціонувати на принципах плановості навчання, безперервності, цілості, інноваційному характері та диференціації підходів до навчання.

До основних вимог результативних програм підвищення лідерської підготовки в програми навчання державних службовців відносять поєднання таких процедур, представлених на рис. 1.1.

З метою формування ефективного управління та лідерів, слід більш детально дослідити питання лідерства.

Успіх у керівництві безпосередньо залежить від уміння самого керівника керувати думкою колективу. Грамотний керівник розуміє, що може відбутися переоцінка суджень і навіть відповідна зміна стилю керівництва [1].

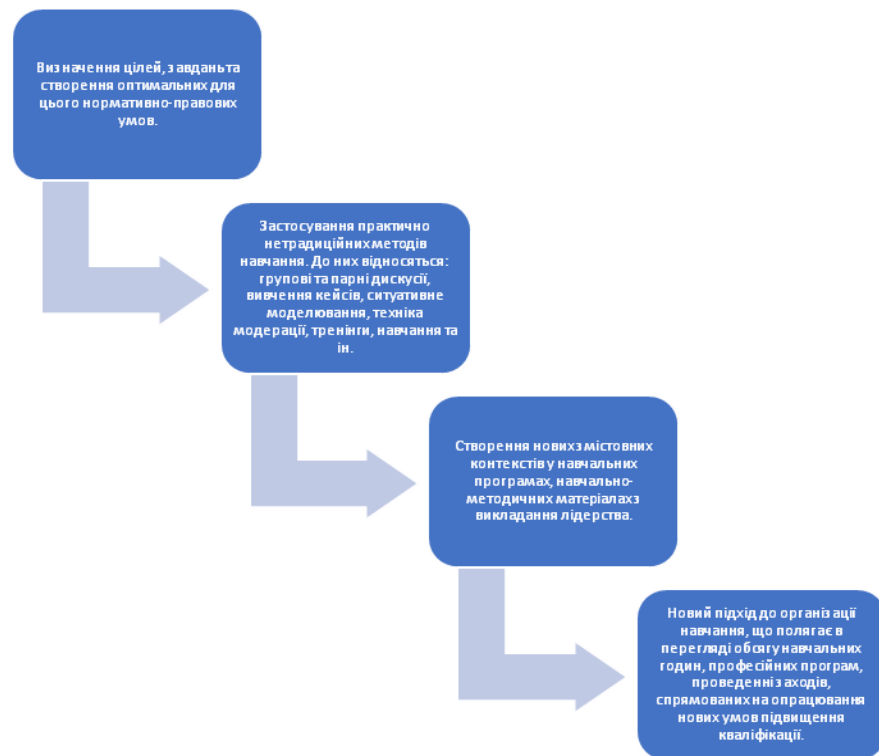


Рис. 1.1 Процедури результативного підвищення лідерської підготовки

До особистісних якостей лідера в системі державної служби відносять:

- 1) Функціонально-рольові характеристики (компетентність, відповідальність, організаторські здібності і т.д.
- 2) Комунікативно-ділові якості (товариськість, гнучкість).
- 3) Морально-етичні якості (працелюбність, порядність, виконавчість, чесність).

Для розвитку лідерства використовують такі процедури (рис. 1.2).

Лідерство – це широка дисципліна; це багатогранна конструкція соціальної та культурної. Його визначення змінюється протягом періоду часу від теорії до теорії. По суті, існує багато стилів лідерства, як і лідерів, але їх можна класифікувати як на людину, так і на завдання. Авторитарний стиль керівництва більше орієнтований на завдання, ніж на людей; демократичний стиль керівництва орієнтований на людей і завдання; трансформаційний стиль лідерства приділяє більше уваги людям, ніж завданням; Транзакційний

стиль лідерства більше зосереджується на результатах, а делегуючий стиль лідерства приділяє менше уваги людям і завданням.

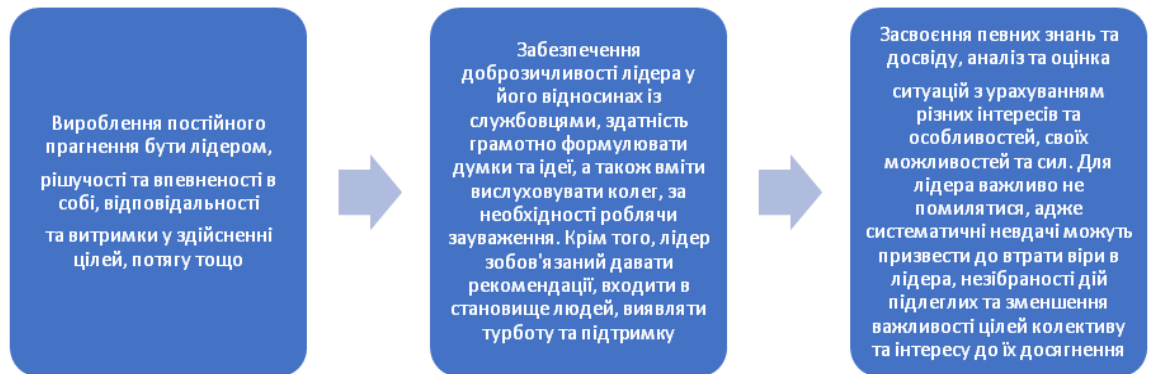


Рис. 1.2 Рекомендації щодо розвитку лідерських якостей

Наприклад, стилі лідерства, які обговорювалися вище, не завжди однаково застосовуються. Авторитарний стиль керівництва найкраще працює в армії, коли потрібні швидкі рішення в надзвичайних ситуаціях, потрібна неспроможна організація, щоб змінити ситуацію, або існуючий нагляд є поблажливим. З іншого боку, демократичний стиль керівництва найкраще працює, коли підлеглі є професіоналами або експертами, наприклад, у медицині, техніці та іншими технічними експертами. Інакше безглуздо брати участь підлеглих у процесі прийняття рішень, якщо вони не мають кваліфікації. На відміну від авторитарного та демократичного стилів керівництва, трансформаційний стиль лідерства найкраще працює, коли організація має підтвержене лідерство та чітке довгострокове бачення, яке має досягти в майбутньому. Подібним чином, делегований стиль лідерства найкраще працює, коли лідер працює з підприємцями, інноваторами, вченими та іншими самоініціативними або спрямованими на успіх

талантами. Іншими словами, це найкраще працює, коли організація має перевірену високу продуктивність і міцні навички членів команди.

Оскільки не всі стилі лідерства застосовні постійно, виникає ситуативний стиль лідерства. Іноді стилі лідерства можуть збігатися, але лідер повинен знати, коли і як їх застосовувати. Ситуаційний стиль лідерства — це застосування певного стилю лідерства, коли і де це необхідно. Наприклад, коли демократичний лідер стикається з надзвичайною ситуацією, він або вона вибирає автократичний стиль керівництва для швидкого вирішення. Хоча стилі лідерства приходять до більшості лідерів за замовчуванням або природним шляхом, вони повинні знати, як використовувати свою владу та авторитет, щоб керувати іншими, і адаптуватися до ситуації, щоб уникнути невдачі. Справжні лідери вміють коригувати свій стиль залежно від ситуації.

Лідерство – це явище, яке виникає із системи неформальних, неформальних стосунків між людьми. Воно виникає природно в будь-якій групі на основі впливу особистого авторитету лідера на стосунки та поведінку інших.

Лідерство в державній службі є недостатньо вивченим явищем, яке потребує комплексного, міждисциплінарного, тривалого дослідження. Лідерство керівників державних службовців визначається сучасними атрибутами організаційної культури державного управління.

Феномен лідерства полягає в тому, що роль лідера виникає спонтанно, а не передбачена штатними розкладами державних установ. Керівник державної служби, як правило, призначається на свою посаду і займає її незалежно від того, чи вважають підлеглі його відповідним цій посаді.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### **2.1 Аналіз складових управлінського лідерства в системі державної служби**

Тематичні дослідження, розроблені для даної кваліфікаційної роботи, мали початкову мету надати розуміння лідерських здібностей, необхідних вищим державним службовцям, які працюють над складними проблемами державного сектора. Використовується термін «здатності», а не навички чи компетенції, тому що «когнітивні, афективні та поведінкові якості виходять далеко за рамки навичок, включаючи здатність до суджень і знання» [14].

Незважаючи на велику різноманітність тем і національних контекстів, дев'ять тематичних досліджень продемонстрували багато спільних лідерських здібностей. Незалежно від того, чи зосереджено увагу на цифровому лідерстві в Ірландії, спільному лідерстві у Фінляндії чи інклюзивному лідерстві в Канаді, у визначених основних лідерських здібностях було більше збігів, ніж диференціації. У всіх випадках система лідерства працювала над розробкою нових підходів до вирішення суспільних проблем, і ці проблеми передбачали високий рівень інновацій. Таким чином, інновації є основою визначення лідерства в державному секторі для цілей цього дослідження та проходять у всьому.

Ці збігаються можливості, як правило, розподіляються на наступні чотири групи.

Ці чотири можливості розташовані концентричними колами. Починаючи з суті, окремі лідери в системі державної служби повинні бути лідерами, заснованими на цінностях, обговорюючи численні та часто конкуруючі цінності, які спрямовують їхні рішення в інтересах суспільства. Успішні лідери кидають виклик своїм власним внутрішнім сприйняттям через відкрите залучення – шляхом пошуку голосів і точок зору за межами тих, від яких вони зазвичай чують (відкриті), і забезпечуючи психологічну безпеку для цих голосів, щоб зробити свій внесок у їхні лідерські виклики (включення). Вони діють як організаційні розпорядники, зміцнюючи культуру, засновану на довірі та цінностях, і оснащуючи свою робочу силу потрібними навичками, інструментами та робочим середовищем. Нарешті, дивлячись за межі власної організації, успішні лідери вміють співпрацювати через мережі, з іншими державними суб'єктами та за її межами. Кожне з них буде розглянуто по черзі.

Одним із відмінних факторів громадського лідерства є орієнтація на суспільні цінності. Розвиток лідерства та культури, заснованих на цінностях, лежить в основі Рекомендації щодо лідерства та спроможності державної служби. У науковій літературі домінують два напрямки аналізу суспільних цінностей. Праця Майка Мура про суспільні цінності визначає спосіб мислення щодо цілей і завдань громадських лідерів, які створюють цінність для суспільства в цілому [24]

З іншого боку, очікується, що лідер в системі державної служби працюватиме таким чином, щоб пропагувати загальні суспільні цінності - через, напр. вищі стандарти підзвітності, прозорості, чесності, рівності та етичної поведінки. Ці цінності часто прописані в законі чи іншому політичному документі. Суспільні цінності керують процесом прийняття рішень громадськими лідерами в їх місії створювати та захищати суспільні цінності для гарного обговорення використання суспільних цінностей в

академічній літературі, та про те, як ці перспективи можна застосувати до змін систем на рівні міста).

Проблема, з якою стикається лідери в системі державної служби, полягає в тому, щоб впоратися з напругою, конфліктами та компромісами між конкуруючими цінностями. Так, визначають 72 різні загальні суспільні цінності. Напруга між демократією та бюрократією; ефективність і рівність; послідовність, зміни та інновації; відповідальність і прийняття ризику є звичайними. Конфлікти цінностей також існують у випадках співпраці між різними організаціями з різними цінностями. При такому прийнятті рішень рідко існує один чіткий шлях або єдина правильна відповідь – кожен варіант має свої компроміси з власним впливом на результати.

Лідерство в державному секторі, засноване на цінностях, іноді може створити напругу між адміністративними та політичними цінностями [25]. Межа між ними рідко є чіткою та може створити невід’ємну напругу між, наприклад, загальною адміністративною цінністю надання неупереджених політичних порад, заснованих на фактах, і політичними цінностями, заснованими на ідеологічних переконаннях. Інші суперечності можуть включати балансування довгострокової адміністративної перспективи з виборчими циклами; або участь у консультаціях із громадою та проведення відповідної належної перевірки дизайну послуг, водночас керуючи тиском, щоб дедалі швидше реагувати на політичні програми, що швидко змінюються, та ефективно надавати послуги. Напруга між адміністративними та політичними цінностями часто досягає найвищої точки в роботі над інноваціями державного сектора, де такі методи, як політичні експерименти, часто залишаються політично ризикованими, незважаючи на переконливі доказові бази. Межі між політикою та адміністрацією можуть бути ще більше розмитими, коли державних службовців заохочують спільно розробляти політику та послуги разом із громадськістю, тим самим потенційно

створюючи альтернативну політичну легітимність, яка обходить обраних посадових осіб.

Працюючи між секторами або просто з різними організаціями в одному секторі, лідери в системі державної служби також доводиться впоратися з відмінностями в цінностях. Хоча багато державних служб мають загальний набір цінностей державного сектора, ці цінності, ймовірно, по-різному формуватимуть організаційну культуру в різних міністерствах і відомствах. Друга проблема пов'язана між секторами – наприклад, налагодження партнерства з громадянським суспільством, яке може мати більш вузький погляд на цінності, просуваючи свої суспільні цілі над іншими, або з приватним сектором, який бере участь у створенні суспільних цінностей з метою просування приватні інтереси.

Таким чином, управління цими ціннісними напруженнями є невід'ємною частиною роботи лідерів в системі державної служби. Це напруга, яка лежить всередині людини і вимагає чіткого усвідомлення цінностей, що діють, і потенційних стратегій, доступних для її вирішення. Брайсон та інші [22] підсумовують багато, включаючи «цикл: по черзі наголошуючи на різних цінностях, які конфліктують у різні моменти часу; брандмауери: розподіл відповідальності за досягнення різних конкуруючих цінностей між різними установами чи адміністративними одиницями; інкременталізм: пом'якшення або полегшення ціннісних конфліктів шляхом серії невеликих коригувань політики чи практики; компроміси: збереження однієї цінності за рахунок іншої; та ескалація: піднесення питань про конкуруючі цінності до вищого адміністративного чи законодавчого органу.

Наведене вище обговорення розглядає ціннісну напругу як внутрішній процес, однак лідерство полягає в роботі з іншими, і тому лідер в системі державної служби вступає в контакт із зростаючим рівнем різноманітності - співробітників і колег, зацікавлених сторін і громадян - кожен зі своїми потребами, сприйняттям і ієрархії цінностей. Різноманітність може бути

сильною стороною, що призводить до кращої розробки політики та послуг, але для цього потрібні лідерські навички.

Багато з успішних лідерів в системі державної служби у цьому дослідженні активно шукають людей з різними поглядами та створюють відкрите та інклюзивне середовище, яке забезпечує психологічну безпеку для цих людей, щоб висувати свої ідеї та запитання. Психологічна безпека — це рівень комфорту, який відчувають люди, ризикуючи в групі [26]. Вважається, що люди мають важливе значення для висунення ідей і питань, які кидають виклик статус-кво або домінуючого способу мислення, і це було визнано головною складовою ефективною команди в широкому дослідженні, проведеному Google [25]. Без психологічної безпеки різноманітність не може перетворитися на інновації та покращення результатів.

Лідер в системі державної служби використовує певні суміші рис і поведінки, щоб співробітники та зацікавлені сторони відчували себе включеними та цінними. Це включає такі риси, як співчуття, повага, емпатія, залученість, розширення можливостей, скромність, мужність, відповідальність, саморефлексія/усвідомлення (власних упереджень); культурна гнучкість, відкритість до різноманітних точок зору, здатність мотивувати та надихати різноманітні команди та обслуговувати недостатньо представлені групи. Тематичні дослідження висвітлюють такі інклюзивні лідерські поведінки:

- Правильні (часто складні) розмови... з потрібними людьми (не завжди з тими самими людьми). Це означає активно думати про те, кого ви не чуєте, визначати групи, які систематично недостатньо представлені, і докладати зусиль, щоб почути їх. Це означає порушувати складні питання та переконатися, що інші можуть це зробити; відкрити себе для важких питань і вирішувати ці питання зі смиренням і співчуттям.

- Лідерам має бути зручно ставитися до людей по-різному... Наприклад, різні люди по-різному реагують на ті самі дискусії під час зустрічей, і робота

лідера полягає в тому, щоб зрозуміти це та створити простір для висловлення відмінностей, а не просто слухати. до напористої чоловічої особистості за настільним столом.

- І будьте зручні з різноманітністю в самій концепції лідерства, оскільки різні групи проектуватимуть різні стилі лідерства. Великі інституції часто відтворюють ті самі стилі лідерства, оскільки люди вчаться цьому, просуваючись угору. Але ми маємо визнати, що лідерство не може бути однією домінуючою моделлю чи профілем».

Одним із складних аспектів збільшення різноманітності та інклюзії є пом'якшення потенційного конфлікту, який може виникнути в результаті. Дійсно, сама по собі різноманітність, якщо нею не керувати ефективно, може мати шкідливі наслідки, що змушує багатьох дослідників називати її палкою з двома кінцями. Чим різноманітнішою є команда чи організація, тим більше лідерів потрібно вміти інтерпретувати та керувати розбіжностями та конфліктами, які виникають, будь то щодо ідей, розуміння та інтерпретації; стилі спілкування та поведінка; або з точки зору очікувань щодо роботи та колег. Часто саме лідерські навички менеджерів можуть перетворити такий конфлікт із розчарування на позитивне нововведення.

Відкрите залучення також є способом покращити прийняття всіх управлінських рішень. Усі люди мають глибокі когнітивні упередження, які впливають на прийняття рішень. Вони схильні приписувати довіру людям, які нагадують їм про себе, охоче сприймають інформацію, яка підтверджує вже існуючі переконання, і роблять миттєві судження на основі класифікацій, які можуть не мати негайного значення. Ці та багато інших поширених упереджень створюють сліпі зони в процесі прийняття рішень, які можна викрити та оскаржити, відкривши процес і включивши більше голосів і перспектив. Цей підхід також узгоджується зі все більш цифровим урядом. Наприклад, канадські цифрові стандарти представляють зобов'язання покращити державні послуги та державну службу в цілому, включно з

роботою відкрито за замовчуванням. Уряд Канади зазначає, що відкрита робота сприяє перехресному запиленню ідей, більш творчому вирішенню проблем і поширенню внеску тих осіб, які, можливо, історично були виключені з процесу прийняття рішень, і все це допомагає зменшити сліпоту - плями у прийнятті рішень лідером в системі державної служби. Це мислення вбудовано в навчання Канадської цифрової академії для майбутніх і поточних лідерів в системі державної служби.

Відкритість до внесків та ідей також є необхідною умовою для провідних інновацій у державному секторі, оскільки ідеї надходять з усіх боків, будь то зверху вниз, знизу вгору чи ззовні. Учасники визнали, що в інноваційному та цифровому уряді лідерам, як ніколи раніше, необхідно розвивати гостру самосвідомість і чесну саморефлексію. Лідери повинні знати свої сильні сторони, оточувати себе людьми, які врівноважують їхні сильні сторони, і давати цим людям простір і довіру, щоб сумніватися та кидати виклик. І це має ґрунтуватися на твердих цінностях державного сектору, щоб гарантувати, що різноманітність думок керується правильними спільними мотивами та цілями.

Поки що можливості зосереджені на окремих вищих державних службовцях і на тому, як вони приймають рішення. Однак лідери в системі державної служби перетворює політичні цілі на відчутний вплив через організацію, яку вони очолюють. Вони впливають через цю організацію, використовуючи засоби комунікації, винагороди та санкції, а також шляхом розподілу ресурсів і розвитку спроможності. Це може бути дуже трансакційним, але в багатьох випадках це свого роду співпраця – очікується, що лідери оточують себе людьми, які доповнюють їхні власні навички та здібності, і делегують їм відповідні повноваження (див. обговорення вище щодо антигероя Вілсона лідерство). Робота лідера в системі державної служби полягає в тому, щоб виробити спільне значення та розуміння, сприяти довірчій співпраці з різними експертами в галузі в їхніх організаціях.

Девіс та ін. [24] сформулювали теорію управління, яка описує, як узгодження спільних цінностей і довіри в організації може мотивувати колективні дії для досягнення цілей. Стюарди є лідерами, які заслуговують на довіру, які мотивуються внутрішніми факторами та найкраще підтримуються сприятливими організаційними структурами, які делегують відповідні рівні автономії, відповідальності та підзвітності. Це на відміну від моделей принципал-агент, які припускають, що люди мають зовнішню мотивацію, не заслуговують довіри, і тому потребують контролю за допомогою заходів дотримання транзакцій. Моделі керівництва, як правило, краще підходять для невизначених, неоднозначних і складних умов.

Побудова ефективних організацій, заснованих на довірі, починається з людей – їхніх навичок і цінностей. Лідери в системі державної служби потребують усвідомлення навичок, необхідних їхнім організаціям, а також того, які з них вони мають і яких бракує. Тоді вони відіграють важливу роль у розбудові своїх організацій державними службовцями, які мають необхідні навички, а також у створенні «простору» для цих державних службовців і менеджерів, щоб вони могли їх використовувати. Це вимагає не лише залучення та розвитку відповідних навичок, але й перегляду структури організації та способу залучення працівників. Зробити це ефективно є фундаментальним завданням лідерства, яке вимагає лідерства, яке формує досвід у всій організації та надає пріоритет співпраці на основі довіри таким чином, щоб створити інноваційну культуру навчання.

Крім того, лідери, що ґрунтуються на цінностях, можуть це зробити, поширюючи загальні суспільні цінності в усій своїй організації, таким чином вони стають фундаментальним компонентом організаційної культури [16]. У літературі про етичне лідерство розглядаються різні необхідні методи та стверджується, що недостатньо бути етичним і ґрунтуватися на цінностях, але потрібно сприймати себе як такого. Це означає відкрите обговорення процесу прийняття рішень, заснованих на цінностях, з персоналом і

підтримку їх у прийнятті власних рішень, заснованих на цінностях, у межах їхньої автономії.

Перед лідерами в системі державної служби у всіх країнах стоїть завдання забезпечити простір для ризику та експериментів, щоб створити справжнє навчання та розвиток на основі досвіду (як позитивного, так і негативного). Це передбачає набір лідерських компетенцій, зосереджених на особистих і міжособистісних характеристиках, які роблять людей більш гнучкими, креативними та спритними. Це означає, що менеджери повинні розвивати комфорт щодо неоднозначності, а це означає, що лідери в системі державної служби має давати впевненість своїй управлінській команді, щоб тестувати та досліджувати на ходу. Для цього потрібні лідерські навички високого рівня – встановлення орієнтирів щодо ризиків, нарощування можливостей робочої сили для проведення безпечних і ефективних експериментів і управління політичним контекстом, щоб невизначеність розуміла та підтримувалася з самого верху.

Вищі державні службовці перетворюють складні політичні цілі, такі як ЦСР, охорона здоров'я, місцева бідність або зміна клімату, у нові форми реалізації політики. Рідко буває так, що якийсь один підрозділ під єдиним лідером може досягти цих цілей поодиночі. У сучасному управлінні державним сектором групи повинні об'єднуватися новими способами для досягнення своїх цілей [14]. Це може включати співпрацю між кількома міністерствами та агенціями, рівнями уряду, НУО та приватним сектором. Уряд не має монополії на суспільну цінність і не може діяти самостійно.

Щоб бути ефективним у такому середовищі, лідер в системі державної служби впливає на величезну систему акторів, залучає та працює з більш широким колом зацікавлених сторін і приймає різні моделі надання послуг за межами традиційного державного чи ринкового втручання (тобто «мережевого управління» [16]). Для цього потрібні лідери в системі державної служби, які здатні бачити та розуміти свою власну роль у більшій системі

доставки, а також ідентифікувати та відобразити інших учасників цієї системи. Потім лідер в системі державної служби будує довірчі стосунки з цими суб'єктами, розвиваючи мережі для обміну інформацією, формування загального розуміння та співпраці над ефективними реакціями. Відносини — не лише бюджети чи контракти — стають новою валютою для державних менеджерів.

Лідери в системі державної служби розвивають мережі взаємовідносин у трьох напрямках: через свої організації (як стюарди), аж до власного менеджменту та лідерства, а також до учасників за межами власних вертикальних силосів. Вони відображають три різні ролі та стосунки, висвітлені в голландському баченні лідерства, кожна з яких вимагає різного розуміння та співпраці.

Одна зі складних рис лідерства в державному секторі полягає в тому, що всі лідери в системі державної служби підпорядковані одному (або декільком) політичним органам. Тим не менш, тематичні дослідження, зібрані в цьому проекті, ілюструють велику кількість повноважень і свободи дій, якими користуються професійні лідери в системі державної служби під час служби в обраному уряді. Поділ між політичним та адміністративним керівництвом часто нечіткий, що спонукає до визнання того, що «дихотомія політика/адміністративне є не лінією, а зоною в деяких контекстах» [26].

Отже, здатність бути «політично проникливим» і співпрацювати з сучасним урядом, водночас надаючи додаткове розуміння та технічну/політичну експертизу, є фундаментальною здатністю лідерів в системі державної служби. Розуміння політичних цілей і ризиків, пов'язаних із цим, і втілення їх у дії через мотивовану та залучену робочу силу є фундаментальною роллю лідера в системі державної служби.

Робота вгору та вниз зміцнює фундаментальну відокремленість традиційних систем державного управління. Тим не менш, лідерство в системі державної служби вимагає, щоб прорватися через ці силоси та

працювати через властиві взаємозв'язки сфер політики та організаційних повноважень.

Робота через мережеву співпрацю вимагає адаптації до традиційних стилів лідерства. Традиційний бюрократ (наприклад, «законодавець», описаний у рамці вище) не може покладатися лише на формальні механізми консультацій і трансакційні методи керівництва. Подібним чином традиційні засоби здійснення впливу (тобто юридична компетенція та фінансові ресурси) більше не можуть застосовуватися в тій самій мірі. Методи «пряника» та «батога» були менш ефективними, і державні службовці вищої ланки змушені знаходити іншу ціннісну пропозицію для мережевих спільнот. Наприклад, кілька високопоставлених державних службовців у Нідерландах відзначили, що їх новою цінністю є «погляд з висоти пташиного польоту» та інституційні знання щодо політичних питань і викликів; а також їх повноваження збирати разом зацікавлені сторони.

Працювати таким чином складно, оскільки це вимагає від лідерів державної служби покинути свої зони комфорту («залишити свої робочі місця») і зіткнутися з безладними реаліями впровадження політики. Це вимагає ретельної оцінки та узгодження показників ефективності між співавторами, а також способу розподілу та розподілу відповідальності за успіх. Це означає думати про те, «що добре для суспільства», і розглядати проблеми з цілісної точки зору, а не суто галузевої чи інституційної.

Ці чотири здібності виникали в усіх дискусіях про лідерство в різних формах і по-різному, і хоча вони передбачають набір необхідних навичок високого рівня, вони також представляють ідеальний тип, який не завжди зустрічається в реальності.

## **2.2 Аналіз основних факторів управління в системі державної служби**

Сьогодні Пенсійний фонд України - розгалужена структура, яка проводить велику роботу по пенсійному забезпеченню громадян України, яка акумулює і перерозподіляє значні за розміром кошти, володіє фаховим кадровим потенціалом, який постійно розвивається та вдосконалюється.

Пенсійному фонду України підпорядковані 27 головних управлінь, в тому числі і Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області, яке вибране мною для дослідження.

Управління Пенсійного фонду України в Сумській області очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з неї начальником Головного управління Пенсійного Фонду України за погодженням з відповідними місцевими органами виконавчої влади. Структура та обсяг видатків на утримання управління затверджуються начальником Головного управління Пенсійного Фонду України в Сумській області.

Начальник управління, в своєму розпорядженні, має першого заступника і одного заступника. Крім того, начальнику підпорядковуються всі начальники відділів. У кожного начальника відділу (крім юридичного відділу) є від одного до трьох заступників. Основні працівники управління - це провідні та головні спеціалісти відділів, які підпорядковуються начальникам відділів.

До складу Головного управління Пенсійного фонду входять десять підрозділів, а саме: управління обслуговування громадян, управління пенсійного забезпечення, управління з виплати пенсій, фінансово-економічне управління, управління по роботі з персоналом, юридичне управління, управління внутрішнього аудиту, управління адміністративного забезпечення.

Станом на 01.01.2023 року чисельність працівників управління складала 665 одиниць, з них 637 це державні службовці. Укомплектованість кадрами становить 100 %.

Аналіз вікового складу працівників управління за 2019 – 2022 роки відображено в таблиці 2.1.

За віком склад працівників управління відносно молодий, але професійний досвід їх роботи на державній службі суттєвий. Станом на 01.01.2023 р. стаж державної служби до 3 років мають 23,8 % від загальної чисельності працівників управління, від 3 до 5 років – 17,8 %, від 5 до 10 років – 24,8 %, понад 10 років – 29,7 %.

Таблиця 2.1

## Аналіз складу працівників управління за віковими групами

| Рік  | Штат, осіб | За віковими групами |      |                          |      | Середній вік, років |
|------|------------|---------------------|------|--------------------------|------|---------------------|
|      |            | до 40 років, осіб   | %    | в т.ч. до 28 років, осіб | %    |                     |
| 2019 | 648        | 480                 | 74.0 | 107                      | 16.5 | 43.7                |
| 2020 | 655        | 494                 | 75,5 | 95                       | 14,5 | 43.1                |
| 2021 | 659        | 513                 | 77.8 | 101                      | 15.4 | 43.6                |
| 2022 | 665        | 494                 | 74,3 | 104                      | 15,7 | 44.2                |

Аналіз складу працівників управління за стажем державної служби відображений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз складу працівників управління за стажем державної служби

| Рік  | Штат, осіб | Працівники, які мають відповідний стаж, років |       |       |        |         |         |          |
|------|------------|---|-------|-------|--------|---------|---------|----------|
|      |            | до 1  | 1 - 3 | 3 - 5 | 5 - 10 | 10 - 15 | 15 - 25 | понад 25 |
| 2019 | 648        | 108   | 108   | 101   | 122    | 155     | 47      | 48       |
| 2020 | 655        | 133   | 100   | 53    | 140    | 140     | 33      | 55       |
| 2021 | 659        | 20  | 153   | 93    | 159    | 100     | 80      | 54       |
| 2022 | 665        | 46  | 112   | 118   | 164    | 92      | 106     | 30       |

Аналіз складу службовців за рівнем освіти свідчить про постійне збільшення в управлінні фахівців з повною вищою освітою і постійно зростає. Так, якщо у 2019 році їх було 69,6 %, то у 2020 році вже 76,8 %, у 2021 – 82,5 %, у 2022 – 89 %. Динаміку зростання освітнього рівня працівників управління відображено в табл. 2.3.

Станом на 01.01.2023 року більшість спеціалістів управління має економічну освіту – 63,4 %, технічну освіту – 14,9 %, гуманітарну – 7,9 %, юридичну – 9,9 %.

Таблиця 2.3

## Аналіз якісного складу працівників управління за рівнем освіти

| Роки | Штат, осіб | Працівники, які мають загальну та професійно-технічну освіту, осіб | Працівники, які мають неповну та базову вищу освіту, осіб | Працівники, які мають повну вищу освіту, осіб |
|------|------------|--|---|---|
| 2019 | 648        | 13   | 182   | 453   |
| 2020 | 655        | 13   | 140   | 502   |
| 2021 | 659        | 13   | 100   | 546   |
| 2022 | 665        | 13   | 60  | 592   |

Динаміку фахової освіти працівників управління за 2019 – 2022 роки зображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз якісного складу працівників управління за фахом освіти

| Роки | Штат, осіб | Працівники з юридичною освітою, осіб | Працівники з економічною освітою, осіб | Працівники з технічною освітою, осіб | Працівники з гуманітарною освітою, осіб |
|------|------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| 2019 | 648        | 54                                   | 405                                    | 142                                  | 47                                      |
| 2020 | 655        | 60                                   | 421                                    | 107                                  | 67                                      |
| 2021 | 659        | 66                                   | 414                                    | 106                                  | 73                                      |
| 2022 | 665        | 66                                   | 422                                    | 99                                   | 78                                      |

Згідно плану роботи головного управління, передбачена участь працівників управління у короткотермінових семінарах фахівців з питань доходів, персоніфікованого обліку та юридичної роботи. В 2022 році пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації 6 спеціалістів, у Інституті вищої кваліфікації при КНТЕУ м. Київ за напрямом підготовки «Державне управління» – 1 керівник.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації

| Рік  | Штат, осіб | Підвищили кваліфікацію, осіб | Чисельність працівників, які навчаються в ВНЗ 3 - 4 рівня (заочна форма), осіб |                                   |                                 |                             |
|------|------------|------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
|      |            |                              | всього, осіб   | по економічному спрямуванню, осіб | по юридичному спрямуванню, осіб | по іншому спрямуванню, осіб |
| 2019 | 648        | 34                           | 88   | 81                                | -                               | 7                           |
| 2020 | 655        | 33                           | 53   | 53                                | -                               | -                           |
| 2021 | 659        | 47                           | 47   | 40                                | 7                               | -                           |
| 2022 | 665        | 40                           | 20   | 13                                | 7                               | -                           |

Дослідження українських державних службовців, які працюють в управлінні пенсійного фонду України визначило їхні погляди на ключові групи професійних лідерських компетенцій, потреб у навчанні та розвитку. Змодельовано портрет лідера – ідеального керівника очима державного службовця (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Модель «Портрет лідера – ідеальний керівник очима державного службовця» (Профілі лідерських компетенцій)

Згідно з отриманою моделлю лідер – ідеальний керівник очима державних службовців включає такі компетенції: організатор, працездатний, ініціатор, генератор ідей, вмiє вести, до нього тягнуться, серце колективу, чітко ставить цілі, формулює ідеї - дає можливість іншим виконувати, розвиватися, не вдається до надмірного контролю, дає працівнику свободу, поважає професіонала, не тисне на співробітників, тонкий психолог, стриманий, керує емоціями, поводить ся коректно, ставиться всі співробітники однаково, швидко орієнтується, вмiє попереджати проблеми та вирішувати їх, не перекладає провину на інших, відповідально ставиться до управління людьми. Професійні компетенції мають формуватися разом із відповідними лідерськими якостями державного службовця, його системою цінностей.

Важливим інструментом розвитку державної служби як умови ефективного врядування в Україні є розвиток профілю лідерських компетенцій.

Профілі лідерських компетенцій є основою для професійного розвитку державних службовців: для визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до професійного розвитку.

Профіль лідерських компетенцій описує навички, здібності та компетенції, якими повинна володіти людина, щоб бути ефективним лідером у своїй організації.

Профілі лідерських компетенцій повинні враховувати національні особливості та потреби, місцевий контекст. Протягом 2022 року проводилось дослідження за участю державних службовців Пенсійного фонду України посад щодо розробки профілів лідерських компетенцій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові групи компетентностей керівників державної служби в  
Україні

| Лідерська компетенція          | Характеристика   |
|--------------------------------|--|
| Спрямованість на результат     | здатність брати відповідальність, діяти передбачувано та послідовно відповідно до визначених цілей для досягнення очікуваних результатів, здатність керувати наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації  |
| Аналітичне мислення            | здатність об'єктивно сприймати, вивчати та подавати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерувати нові ідеї та різні шляхи вирішення проблем  |
| Управління людськими ресурсами | здатність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, найм, розвиток потенціалу та організацію на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивація до досконалості, визнання внеску працівників у відділу та підтримання сприятливих умов праці, в яких працівники можуть максимально реалізуватися та сприяти досягненню цілей організації |
| Ефективна комунікація          | здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки в досягненні цілей організації; це вміння чітко і зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах і з використанням різних форм (письмових і усних) і методів спілкування; це вміння слухати інших і надавати постійний зворотний зв'язок  |

Основним критерієм розвитку лідерів на державній службі є наявність загальної основи стратегії розвитку лідерства, визначеної на основі чітко визначених бажаних лідерських компетенцій.

Ключовими групами компетенцій керівників державної служби в Україні є:

- орієнтація на результат;
- аналітичне мислення;
- управління людськими ресурсами;
- ефективне спілкування.

Керівництво державної служби в Україні відіграє важливу роль у здійсненні реформи державної служби. Тому важливо, щоб державна служба мала можливості для навчання та розвитку, щоб підтримувати лідерів у їхній ролі лідерів. Основні вимоги до особистості лідера на сучасній державній службі систематизували останні дослідження зроблені шляхом опитування працівників Пенсійного фонду України, виділивши 4 характеристики керівників державних організацій, які дозволяють ефективно реагувати на виклики державного сектору.

Наступні характеристики вирізняють останні здібності лідера державного службовця:

1. Ціннісне лідерство - як здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Реалізується через запровадження вищих стандартів прозорості, підзвітності, чесності та етичної поведінки самих керівників. Основними цінностями, яких вони дотримуються, більшість державних службовців визнали: професіоналізм; відповідальність; командна робота / співпраця; ефективність / ефективність; чесність / порядність. У цьому випадку кожен розподіл мав власне, ізольоване значення.
2. Відкрита інклюзія – як основа для взаємодії з різними цільовими групами – політиками, працівниками, стейкхолдерами та

громадянами. Заохочення різноманітності, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють розробці якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами для розвитку інновацій. Іноді різноманітність може призвести до конфліктів. Лідери не тільки створюють інклюзивні організації, але й повинні ефективно керувати конфліктами.

3. Організаційне управління - формування взаєморозуміння всередині організації і розвиток відносин, заснованих на довірі, коли співробітники мотивовані спільним досягненням цілей, і вони мають достатньо автономії для їх реалізації. Лідери впливають через використання різноманітних інструментів – спілкування, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних можливостей. Головне завдання, яке стоїть перед керівниками державних організацій, – перетворити політичні цілі на реальні та відчутні результати.
4. Мережева кооперація - формування лідером мережевих відносин за напрямками: «вниз» по організаційній структурі; «Вгору» з іншими органами, які ієрархічно вище; «Зовні» - вертикально за межами своїх організацій. Це розбудовує співпрацю між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучає представників бізнесу та громадського сектору.

Тобто завдання керівників державних організацій полягає в тому, щоб вміти виявляти групи, на які вплинули розроблені рішення, та взаємодіяти з ними.

Набуття та вдосконалення професійних знань і компетентностей державних службовців є цілеспрямованим виміром професійної підготовки, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності.

Професійні знання та досвід, на думку переважної більшості респондентів, є найважливішими факторами зайняття посад державної служби (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відповіді респондентів на запитання: «Наскільки важливим чи неважливим Ви вважаєте кожен факторів для вашої поточної посади?», %

|                           | Дуже важливо | Скоріше важливо | Скоріше не важливо | Не важливо | Складно відповісти |
|---------------------------|--------------|-----------------|--------------------|------------|--------------------|
| Професійні знання         | 72.1         | 23.4            | 2.6                | 1.4        | 0.5                |
| Політичні уподобання      | 4.5          | 11.8            | 21.0               | 51.7       | 11.0               |
| Досвід                    | 47.6         | 40.9            | 7.4                | 3.4        | 0.7                |
| Особисті зв'язки          | 8.8          | 22.9            | 22.3               | 35.5       | 10.5               |
| Лояльність до керівництва | 10.0         | 32.0            | 22.8               | 20.9       | 14.3               |

Професійні знання та досвід, на думку переважної більшості респондентів, є найважливішими факторами зайняття посад державної служби. Проте особисті зв'язки та лояльність до керівництва залишаються, на думку держслужбовців, важливим фактором для призначення. Політичні зв'язки, порівняно з вищезазначеними, на думку респондентів, є менш важливим фактором. З точки зору статі, чоловіки більш схильні оцінювати важливість політичних та особистих зв'язків, які важливі для їх поточної посади. Розробка системи оцінювання компетенцій державних службовців передбачає вибір конкретних критеріїв оцінювання, які значною мірою залежать від того, яка категорія працівників буде оцінюватися та як використовуватимуться отримані результати. Модель оцінки компетенцій повинна включати як корпоративні компетенції, які прямо залежать від цінностей і є універсальними для всіх її співробітників, так і компетенції керівників і фахівців, необхідні для виконання обов'язків і досягнення запланованого результату. Він має бути інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо просування працівників, доцільності їх навчання та розвитку, заохочення чи покарання. Оцінка компетентності публічних службовців передбачає визначення важливості

запропонованих компетенцій у групі, що характеризує ступінь важливості кожної для ефективної реалізації поставлених цілей та досягнення спільних цілей. Важливість кожної компетенції мають визначати експерти. Слід зазначити, що ваговий коефіцієнт визначений одноразово - його коригування можливе лише за умови зміни стратегічних цілей організації. Управлінські компетенції можна оцінити за ступенем реалізації стратегічних (ключових) компетенцій:

$$P_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times O_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times O_{MAXi}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де  $P_{ij}$  – показник рівня управлінських компетенцій державних службовців;

$K_i$ -1,2,...,n - кількість компетенцій, які можна ранжувати;  $i$  - значимість  $i$ -ї компетентності;

$O_i$  - експертна оцінка рівня  $i$ -ї компетенції (як здійснення функцій управління);  $O_{MAXi}$  - максимальна експертна оцінка рівня  $i$ -ї компетентності.

У додатку 2 наведено результати ранжування 30 факторів (управлінських компетенцій) за ступенем важливості цих компетенцій для державних службовців експертною групою з 8 експертів за даними опитування.

В результаті апріорного ранжування 30 управлінських компетенцій за ступенем їх важливості для державних службовців експертна група визначила найважливіші управлінські компетенції. Було виявлено, що наступні 11 управлінських компетенцій є менш важливими, представлені в порядку зменшення важливості:

1. Рівень підготовки в галузі стратегічного менеджменту (функціональний).

2. Здатність відстежувати зміни законодавчої та нормативно-правової бази (інформаційно-методологічної).
3. Рівень функціональної підготовки (функціональний).
4. Відповідність освіти займаній посаді (функціональна).
5. Здатність до навчання (інтелектуальна).
6. Швидкість обробки отриманої інформації (інформаційно-методична).
7. Уміння спілкуватися з фахівцями інших сфер (соціальна).
8. Знання ділової етики (соціальної).
9. Здатність діяти в умовах невизначеності чи ризику (прийняття рішень).
10. Здатність комплексно підходити до виконання своїх обов'язків (інтелектуальна).
11. Система підвищення кваліфікації (професійна).

Так, найважливішими компетентностями за ступенем їх важливості є компетентності прийняття рішень (4 з 19 найважливіших), а також однакову важливість розподілили між професійними, функціональними, інтелектуальними, інформаційно-методичними та соціальними (3 компетентності з 19 найважливіше). Таким чином, при попарному порівнянні компетенцій дуже важко визначити особистий вплив кожної групи компетенцій на загальний рівень управлінських компетенцій державних службовців. Запропонована методика визначення рівня компетентності службовців є не лише одним із варіантів оцінки ділової та соціальної ефективності державних службовців. Профіль лідерської компетентності включає рівні компетентності для трьох рівнів: для керівників вищої ланки, менеджерів середньої ланки та керівників базових.

Лідери в організації беруть на себе відповідну частку відповідальності в певній сфері, відповідно до ієрархії системи управління. Тобто на різних ієрархічних рівнях системи державного управління стратегічні та ситуаційні

ресурси використані для успішного досягнення цілей. Державні службовці середньої ланки працюють на рівні ситуаційних ресурсів.

Адміністратор має чітке бачення цілей, інструментів та механізмів їх реалізації. Головна якість керівника - менеджера - ефективно, з найменшими втратами реалізувати поставлену адміністратором мету, мотивувати підлеглих до очікуваних змін. Керівники вищої ланки - адміністратори - це найменша група керівників. В організації їх не більше двох-трьох. Їхнє основне завдання — розробка стратегічних рішень, що визначають зміст діяльності організації на кілька років, при цьому важливий цілісний підхід, системне виділення стратегічних цілей.

### **2.3 Шляхи розвитку лідерських компетенцій в системі державної служби**

Розбудова лідерських можливостей у вищій державній службі вимагатиме системної перспективи. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може суттєво змінити лідерські здібності, а скоріше те, як численні підсилювальні політики та процеси можуть створити необхідні навички та робоче середовище. Вони також показують, наскільки лідерські здібності залежать від місця та часу. Сьогоднішні лідерські здібності можуть відрізнятися від минулих, наголошуючи на мережевій співпраці на додаток до ієрархічної влади. Тематичні дослідження показують, що розвиток типів можливостей, описаних у попередньому розділі, не можна досягти традиційними засобами - нові можливості вимагають коригування старих систем. І оскільки можливості змінюються, так само повинні змінюватися системи, які їх забезпечують.

Лідерство складається з двох необхідних компонентів: перший полягає в тому, щоб керувати стосунками з іншими, а другий полягає в тому, щоб вести їх до чогось нового. Кожне з прикладів підкріплює центральну важливість вищого корпусу державної служби як професійної та стабільної інституції, здатної використовувати довгострокову перспективу управління державною службою. Проте політичний контекст, у якому працює лідер, завжди є на передньому краї їхньої роботи та вимагає ретельного балансу між проактивністю та реакцією на зміну політичних пріоритетів.

Розглянемо, як розуміння конкретних випадків може інформувати прихильників у її реалізації. Перший стовп рекомендує прихильникам «будувати культуру, орієнтовану на цінності, і лідерство в державній службі, зосереджене на покращенні результатів для суспільства». Це головний виклик лідерства, який залежить від якості вищої державної служби. Щоб досягти цього, необхідно розвивати лідерські здібності на державній службі, зокрема через:

А) Роз'яснення очікувань, які покладаються на державних службовців вищого рівня, щоб вони були політично неупередженими лідерами громадських організацій, яким довіряють виконувати пріоритети уряду, а також підтримувати та втілювати найвищі стандарти доброчесності, не боячись політично вмотивованої відплати;

Б) Розгляд критеріїв, що ґрунтуються на заслугах, і прозорих процедур при призначенні державних службовців вищого рівня та забезпечення їх відповідальності за результати роботи;

В) Забезпечення того, щоб державні службовці вищого рівня мали повноваження, компетенцію та умови, необхідні для надання неупереджених порад на основі доказів і розповіді правди владі; і

Г) Розвиток лідерських здібностей нинішніх і потенційних державних службовців вищого рівня» [25].

Перший принцип вимагає чітко сформульованих очікувань щодо лідерства, довіри та чесності. Це відображено в структурі, представленій у цьому звіті, різними способами. Наприклад, використання рамок компетенцій може прояснити, як очікується, що лідер у системі державної служби керуватиме державними організаціями. Чітко визначені та індивідуалізовані цілі лідера у системі державної служби можуть допомогти прояснити очікування щодо внеску окремих лідерів у системі державної служби у цілі уряду, і, таким чином, послужити основою для довіри. Посилання на чесність є ключовим аспектом лідерства, заснованого на цінностях, що вимагає від лідера в системі державної служби чіткого та спільного розуміння цінностей, якими керується державна служба.

Другий принцип передбачає процеси призначення на посади, засновані на заслугах, і відповідальність за виконання. Оцінка та аналіз лідерських здібностей є особливою проблемою для систем вищої державної служби. Враховуючи відсутність певності в таких системах, ще більш важливо мати відповідні системи підзвітності та результативності.

Третій принцип підкреслює зміну ролі вищих державних службовців та їхньої ролі урядових радників у багатьох державних службах. У першу чергу йдеться про повноваження надавати неупереджену, обґрунтовану доказами консультацію, що вимагає врахування цього в індивідуальних цілях. Посилання на компетенції передбачає не лише особисті та професійні компетенції для аналізу та консультування, які можуть бути частиною структури компетенцій, а також потребу в створенні цих компетенцій у своїх організаціях - через керівництво робочою силою та системами даних і доказів їхніх організацій. Нарешті, щоб забезпечити умови, необхідні для того, щоб говорити правду владі, вищим державним службовцям потрібен певний рівень захисту від політично вмотивованих звільнень, а також стабільні відносини з урядом, засновані на довірі та взаємній повазі.

Четвертий принцип вимагає розвитку відповідних лідерських здібностей.

Система лідерства у державній службі, яка сприяє лідерству на основі цінностей, є важливою для сприяння прийняттю рішень на основі цінностей, а система, яка сприяє інклюзивному лідерству, необхідна для забезпечення інклюзивної та безпечної державної служби, яка відображає різноманітність суспільство, яке він представляє. Подібним чином принцип, який закликає до побудови проактивної та інноваційної державної служби, яка має довгострокову перспективу в розробці та реалізації політики та послуг, також залежить від системи вищого рівня державної служби, яка сприяє змінам та лідерству, орієнтованому на інновації. , що зменшує відтік державних службовців після виборів.

## ВИСНОВКИ

Управління державною службою в умовах масштабної реформи державного управління потребує розвитку лідерства як складової подальшого розвитку та модернізації державної служби. Ефективне державне управління сьогодні неможливе без розвитку лідерських якостей і навичок державних службовців. Зрештою, ми маємо працювати в сучасному середовищі, переходячи між організаційними межами, секторами та юрисдикціями, щоб вирішувати поточні та нові політичні виклики та покращувати вплив державних послуг.

Формування ефективної моделі державного управління базується на радикальному переосмисленні ролі, обов'язків та інструментів безпосередніх керівників, адже вони мають звільнити простір для інновацій, одночасно керуючи ризиками та відповідаючи за результат. Вищі державні службовці повинні підтримувати швидкі політичні програми, керувати та трансформувати великі громадські організації, мотивувати та надихати свою робочу силу та бути надійними партнерами для громадян, партнерів та зацікавлених сторін. У той же час, лідерські якості повинні підкріплюватися професіоналізмом і найвищим рівнем особистої та професійної етики та чесності.

У дослідженні розглянуто основні аспекти впровадження процесуальної моделі розвитку лідерських якостей державного службовця та обґрунтовано умови забезпечення її ефективності. В основу модернізації державної влади та розвитку кадрового потенціалу державної служби мають бути покладені критерії професіоналізації державних службовців, засновані на інституті лідерства. Лідерство пропонується розглядати як трикомпонентний феномен: лідерство як особистість; лідерство як команди; лідерство як процес. Професійні знання та досвід висвітлили найважливіші

чинники зайняття посад державної служби. Розроблено методику оцінки рівня управлінських компетенцій державних службовців за ступенем реалізації стратегічних (ключових) компетенцій. Оцінивши управлінські компетенції за ступенем їх важливості для державних службовців, експертна група визначила найважливіші управлінські компетенції. Запропоновано підхід до розуміння взаємодії лідерських компетенцій з управлінськими компетенціями, розроблено діагностичну модель оцінки лідерства державного службовця. Для реалізації моделі розроблено систему показників – одиничних, комплексних та інтегральних показників лідерства державних службовців з використанням інструментів: дерева показників лідерства державних службовців, матриці для розрахункового показника лідерства державних службовців, вимірювання шкали для відповідного рівня показників.

Згідно з дослідженнями, компетенції можна розвинути за допомогою навчальних програм, коучинг-сесій і семінарів, оцінювання ефективності та навчання. Розвиток умінь і здібностей можна розділити на три етапи: допомога людям в отриманні знань; розуміння того, як використовувати ці знання; здатність зрозуміти, навіщо їм ці знання і вміння потрібно використовувати. Проаналізовано сучасні методи лідерства, а також знання, уміння та навички, якими повинні володіти лідери, і доведено, що справжні лідери — це командні гравці, отже, вміння колективно взаємодіяти — це перша і головна складова лідерства.

У процесі дослідження реалізації лідерства в умовах сучасного суспільного розвитку ми досліджуємо, чи відповідає лідерство як нова парадигма управління вимогам і викликам сучасного суспільного розвитку. Для сфери державного управління питання розвитку лідерства є надзвичайно актуальним, і завданням має бути «вирощування» менеджерів-лідерів, здатних впевнено реалізовувати сміливі та інноваційні ідеї. Йдеться не лише про професійний розвиток державних службовців, а про створення нового

класу управлінців, які є самовідданими, патріотично налаштованими, здатними до лідерства, сміливими у своїй ініціативі, які пропонують і втілюють найсміливіше. Ідеї, щоб впевнено вести інших на нелегкому шляху національних реформ. Водночас для керівників та керівників сфери державного управління дуже важливо усвідомлювати відповідальність за управління людськими ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців деяких країн ОЕСР. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/02.pdf> (дата звернення: 30.04.2023).
2. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021 №1 (7). URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf) (дата звернення: 14.04.2023).
3. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf> (дата звернення: 17.04.2023).
4. Лідерство та команда в публічному управлінні / укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
5. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2017. 166 с
6. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету, 2019. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8401/1> (дата звернення: 14.04.2023).
8. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2018. 300 с.
9. Орлова Н. С. та ін. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с. URL:

- [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf) (дата звернення: 24.04.2023).
10. Розвиток лідерства / Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ. 2021. 400 с.
  11. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
  12. 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> (дата звернення: 14.04.2023).
  13. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
  14. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Кадрова політика та публічна служба. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf> (дата звернення: 19.04.2023).
  15. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2017. 212 с.
  16. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-10-20180901.pdf> (дата звернення: 07.03.2023).
  17. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. Věda a perspektivy (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163-175.

- 18.Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. Наукові перспективи. 2021. № 5 (11). С. 217-226. 23. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.
- 19.Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159> (дата звернення: 13.05.2023).
- 20.Ярошенко Л. С. Лідерські компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / Л. С. Ярошенко , ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 17 с.
- 21.Baldych, N., Hnydiuk, N., & Trutkowski, C. Training needs analysis of local self-government authorities of Ukraine: Analytical report. Council of Europe programme "Decentralisation and local government reform in Ukraine", 114. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/TNA\\_Ukraine-2018-2019-Final-Report\\_App6\\_presentation-eng.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report_App6_presentation-eng.pdf) (дата звернення: 18.04.2023).
- 22.Findingtherightskillsforthecivilservice. Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
- 23.Leadership 2050: CriticalChallenges, KeyContextsandEmergingTrends (BuildingLeadershipBridges). URL: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1785603493/managementc09-20>. (дата звернення: 19.05.2023).
- 24.OECD (2019), Governmentat a Glance 2019, OECD Publishing. Paris.URL: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en> (дата звернення: 11.05.2023).
- 25.OECD (2020). OECD PublicIntegrityHandbook, OECD Publishing, Paris. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en> (дата звернення: 07.05.2023).

## ДОДАТОК А

### Переваги та недоліки сучасних стилів лідерства

| Стиль                         | Переваги  | Недоліки   |
|-------------------------------|---|--|
| Авторитарний стиль лідерства  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективна стратегія в ситуаціях обмеженого часу. Лідер міг швидко прийняти рішення без консультацій</li> <li>• Чітка підпорядкованість</li> <li>• Помилки в реалізації плану можна якось зменшити</li> <li>• Постійні результати та підвищення продуктивності співробітників завдяки відчуттю того, що керівник спостерігає.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Односторонній зв'язок: канал зверху вниз</li> <li>• Суворі вказівки можуть викликати у співробітників страх, бунт або обурення</li> <li>• Перешкоджає творчості чи інноваціям</li> <li>• Зводить до мінімуму синергію та співпрацю команди</li> <li>• Вклад команди зменшується</li> <li>• Вигорання або виснаження співробітників</li> <li>• Організація може бути паралізована за відсутності лідера</li> </ul> |
| Демократичний стиль лідерства | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Багаторазово підвищує мотивацію та задоволеність роботою співробітників</li> <li>• Збільшує утримання співробітників</li> <li>• Виховує креативність, згуртованість колективу та високий рівень продуктивності</li> <li>• Високоєфективна команда</li> <li>• Прозорість, довіра та двосторонні канали зв'язку</li> <li>• Позитивна робоча атмосфера</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процес прийняття рішень іноді займає багато часу</li> <li>• Висока ймовірність вибачень керівника перед співробітниками</li> <li>• Збій у спілкуванні може статися, коли виникає конфлікт</li> <li>• Проблеми безпеки можуть виникнути через прозорість інформації</li> <li>• Якщо працівники не освічені, можуть прийматися неправильні рішення.</li> </ul>  |
| Делегуючий стиль лідерства    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створює особисту відповідальність</li> <li>• Позитивна робоча атмосфера</li> <li>• Співробітники можуть скористатися своєю компетентністю, навичками та досвідом</li> <li>• Інновації та креативність, як на індивідуальному, так і на груповому рівні, високо цінуються</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ланцюжок команд визначено неправильно</li> <li>• Створює складну ситуацію в адаптації до змін</li> <li>• Може спричинити розбіжності, розкол або розділення між членами</li> <li>• Це може призвести до слабкої мотивації та низького морального духу</li> <li>• Створює відсутність</li> </ul>   |

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
|                                  |   | <p>відповідальності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень стресу, якщо підлеглі не відчують підтримки</li> <li>• Дедлайни можуть бути пропущені</li> </ul>   |
| Транзакційний стиль лідерства    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Легко дотримуватися та впроваджувати</li> <li>• Конкретні, вимірювані, обмежені в часі, досяжні цілі та мінімізує плутанину ланцюжкових команд</li> <li>• Виробництво ймовірно збільшиться</li> <li>• Члени команди зосереджені на системах винагороди</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Може створити більш покірливе та нудне робоче середовище</li> <li>• Інновації та креативність можуть бути зведені до мінімуму</li> <li>• Менше турботи про працівників</li> <li>• Створює більше послідовників, ніж лідерів</li> </ul>  |
| Трансформаційний стиль лідерства | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збалансовані цілі: короткострокові та довгострокові цілі певним чином збалансовані</li> <li>• Бачення, орієнтоване на спілкування</li> <li>• Надає пріоритет відносинам і корпоративному баченню</li> <li>• Використовує мотивацію та натхнення для переміщення співробітників</li> <li>• Висока моральність співробітників</li> <li>• Нижчий рівень відбуття або плинності кадрів</li> <li>• Висока довіра підлеглих</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Може бути неефективним на початку, поки не буде створено довіру</li> <li>• Не орієнтований на деталі, оскільки лідерам властиво надихати</li> <li>• Послідовне натхнення, мотивація та зворотній зв'язок можуть забрати багато часу</li> <li>• Трансформаційне лідерство часом може призвести до відхилення від протоколів чи правил.</li> <li>• У рідкісних ситуаціях лідери могли обдурити співробітників під назвою трансформації</li> </ul> |

## ДОДАТОК Б

Результати експертного оцінювання рівня управлінських компетенцій  
державних службовців

| Компетенції   | Результати       |            |             |          |  |
|---|------------------|------------|-------------|----------|--|
|   | Оцінки діапазону |            | Мода        | Медіана  | Фактор значущості / Фактор значущості найважливішого |
|   | <i>min</i>       | <i>max</i> |             |          |  |
| <b>1. Професійні компетенції</b>  |                  |            |             |          |  |
| <b>1</b>  | <b>2</b>         | <b>3</b>   | <b>4</b>    | <b>5</b> | <b>6</b>   |
| 1.1 Рівень освіти   | 14               | 17         | 14          | 15       | 0,0342/<br>0,0392                                    |
| 1.2 Досвід роботи   | 11               | 15         | 11,12       | 12       | 0,0411/<br>0,0471                                    |
| 1.3 Відповідність освіти займаній посаді  | 19               | 24         | 22          | 22       | 0,0181   |
| 1.4 Система підвищення кваліфікації   | 25               | 30         | 28          | 28       | 0,0043   |
| 1.5 Вміння організувати та планувати роботу   | 12               | 15         | 14          | 14       | 0,0376/<br>0,0432                                    |
| <b>2. Функціональні компетенції</b>   |                  |            |             |          |  |
| 2.1 Рівень підготовки в певній функціональній сфері                                     | 1                | 10         | -           | 4,5      | 0,0578/<br>0,0663                                    |
| 2.2 Здатність застосовувати знання та навички в певній функціональній сфері на практиці | 3                | 13         | 7           | 7,5      | 0,0500/<br>0,0574                                    |
| 2.3 Рівень функціональної підготовки  | 18               | 25         | 18          | 21,5     | 0,0201   |
| 2.4 Рівень підготовки в галузі стратегічного менеджменту                                | 17               | 25         | 20          | 20,5     | 0,0213   |
| 2.5 Здатність застосовувати інструменти стратегічного управління на практиці            | 1                | 11         | 8           | 7        | 0,0540/<br>0,0620                                    |
| <b>3. Інтелектуальні компетенції</b>  |                  |            |             |          |  |
| 3.1 Здатність до аналітичного мислення  | 1                | 4          | 2           | 2        | 0,0635/<br>0,0729                                    |
| 3.2 Вміння використовувати комплексний підхід   | 25               | 30         | 25,26       | 26,5     | 0,0069   |
| 3.3 Здатність до навчання   | 20               | 25         | 22,24       | 22,5     | 0,0170   |
| 3.4 Дослідницькі навички  | 7                | 11         | 11          | 10       | 0,0471/<br>0,0541                                    |
| 3.5 Здатність створювати нові ідеї (креативність)                                       | 8                | 19         | 12          | 12       | 0,0405/<br>0,0465                                    |
| <b>4. Інформаційно-методичні компетентності</b>   |                  |            |             |          |  |
| 4.1 Навички управління інформацією  | 13               | 19         | 13          | 14,5     | 0,0342/<br>0,0392                                    |
| 4.2 Уміння створювати інструкції, стандарти   | 7                | 14         | 10          | 10       | 0,0460/<br>0,0528                                    |
| 4.3 Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем                  | 1                | 7          | 2           | 3,5      | 0,0603/<br>0,0692                                    |
| 4.4 Здатність відстежувати зміни в нормативно-правовій базі                             | 18               | 24         | 21          | 21       | 0,0207   |
| 4.5 Швидкість обробки отриманої інформації  | 23               | 29         | 25          | 25       | 0,0103   |
| <b>5. Соціальні компетентності</b>  |                  |            |             |          |  |
| 5.1 Знання ділової етики  | 23               | 28         | 25,28       | 25,5     | 0,0098   |
| 5.2 Уміння запобігати та вирішувати конфлікти   | 9                | 13         | 9,11.<br>12 | 11       | 0,0440/<br>0,0504                                    |
| 5.3 Уміння швидко і коректно передавати інформацію                                      | 6                | 14         | 10,11       | 10       | 0,0463/<br>0,0531                                    |

|   |           |           |              |             |                           |
|---|-----------|-----------|--------------|-------------|---------------------------|
| <b>5.4 Вміння налагоджувати зв'язок</b>   | <b>13</b> | <b>17</b> | <b>15</b>    | <b>15</b>   | <b>0,0351/<br/>0,0402</b> |
| <b>5.5 Вміння спілкуватися з фахівцями інших галузей</b>                                | <b>21</b> | <b>30</b> | <b>23</b>    | <b>26</b>   | <b>0,0098</b>             |
| <b>6. Компетенції прийняття рішень</b>  |           |           |              |             |                           |
| <b>6.1 Здатність швидко приймати рішення</b>  | <b>1</b>  | <b>5</b>  | <b>3</b>     | <b>3</b>    | <b>0,0626/<br/>0,0719</b> |
| <b>6.2 Вміння працювати та самостійно приймати рішення</b>                              | <b>13</b> | <b>18</b> | <b>15,16</b> | <b>15,5</b> | <b>0,0333/<br/>0,0382</b> |
| <b>6.3 Здатність діяти відповідно до ситуації (адаптивність)</b>                        | <b>10</b> | <b>19</b> | <b>-</b>     | <b>15,5</b> | <b>0,0339/<br/>0,0389</b> |
| <b>6.4 Здатність діяти в умовах невизначеності або ризику</b>                           | <b>22</b> | <b>30</b> | <b>27</b>    | <b>27</b>   | <b>0,0075</b>             |
| <b>6.5 Уміння оцінювати отримані результати та виявляти причинно-наслідкові зв'язки</b> | <b>6</b>  | <b>10</b> | <b>10</b>    | <b>8</b>    | <b>0,0500/<br/>0,0574</b> |