

УДК 378.1

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.20>

Н.М. КОВАЛЬСЬКА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-5758-8373

СУЧАСНИЙ ЛІДЕР У СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті проаналізовано комплекс формування лідерства як чинника ефективності публічного управління, зокрема в особистісному та корпоративному аспектах, із залученням організаційної, освітньої, психологічної, нормативно-правової складових. Розглянуто погляди вчених на феномен лідерства у сфері менеджменту взагалі та публічного управління зокрема. З'ясовано особливості лідерства як соціального та психологічного феномену з аналізом особистісної харизми як засобу впливу на колектив підлеглих, стосунків у дихотомії «керівник – підлеглий», зокрема надано зіставлення понять «керування» та «лідерство». Наведено типи сучасного керівника в Україні з визначенням негативних його рис, трактованих як спадок від тоталітарного й авторитарного минулого, та позитивних, які мають сформувати саме демократичного лідера, основою якого є партнерське ставлення до підлеглих. Зауважено, що поняття «підлеглий» є компонентом в дихотомії з поняттям «керівник», натомість поняттю «лідер» відповідає «послідовник», тобто партнер і однодумець.

Зазначено та проаналізовано шляхи реформування публічного управління у сфері менеджменту й лідерства, зокрема бенчмаркінг як урахування передового досвіду; дебюрократизацію як засіб створення атмосфери відкритості управлінської системи; делегування повноважень і субсидіарність як засоби реалізації партнерських відносин у колективі; моніторинг як аналітичний засіб контролю ефективності діяльності установи публічного управління; підбір відповідних кадрів як посилення уваги до персоналу публічної служби, а також їх навчання. Зроблено висновок про зумовленість ефективності публічного управління лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, харизма, дихотомія «керівник – підлеглий», реформування публічної служби.

Н.М. КОВАЛЬСЬКА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-5758-8373

СОВРЕМЕННЫЙ ЛИДЕР В СТРУКТУРЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье проанализирован комплекс формирования лидерства как фактора эффективности публичного управления, в частности в личностном и корпоративном аспектах, с привлечением организационной, образовательной, психологической, нормативно-правовой составляющих. Рассмотрены взгляды ученых на феномен лидерства в сфере менеджмента вообще и публичного управления в частности. Выявлены особенности лидерства как социального и психологического феномена с анализом личностной харизмы как средства воздействия на коллектив подчиненных, отношений в дихотомии «руководитель – подчиненный», в частности предоставлено сопоставление понятий «управление» и «лидерство». Приведены типы современного руководителя в Украине с определением негативных его черт, трактуемых как наследство от тоталитарного и авторитарного прошлого, и положительных, которые должны сформировать именно демократического лидера, основой которого является партнерское отношение к подчиненным. Отмечено, что понятие «подчиненный» является компонентом в дихотомии с понятием «руководитель», а понятию «лидер» соответствует «последователь», то есть партнер и единомышленник.

Указаны и проанализированы пути реформирования публичного управления в области менеджмента и лидерства, в частности бенчмаркинг как учет передового опыта; дебюрократизация как средство создания атмосферы открытости управленческой системы; делегирование полномочий и субсидиарности как средства реализации партнерских отношений в коллективе; мониторинг как аналитическое средство контроля эффективности деятельности учреждения публичного управления; подбор соответствующих кадров как усиление внимания к персоналу публичной службы, а также их обучения. Сделан вывод о предопределенности эффективности публичного управления лидерскими качествами руководителя, положительным его влиянием на подчиненных благодаря личностной харизме и партнерской стратегии управления, основанной как на врожденных его качествах, так и на приобретенных во время обучения и повышения квалификации.

Ключевые слова: публичное управление, лидерство, харизма, дихотомия «руководитель – подчиненный», реформирование публичной службы.

N.M. KOVALSKA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0002-5758-8373

MODERN LEADER IN THE STRUCTURE OF PUBLIC GOVERNANCE

The article analyzes the complex of leadership formation as a factor in the effectiveness of public administration, in particular in personal and corporate aspects, with the involvement of organizational, educational, psychological, regulatory and legal components. The views of scientists on the phenomenon of leadership in the field of management in general and public administration in particular are considered. The peculiarities of leadership as a social and psychological phenomenon are clarified with the analysis of personal charisma as a means of influencing a team of subordinates, relations in the dichotomy «leader – subordinate», in particular, a comparison of the concepts of «management» and «leadership» is provided. The types of a modern leader in Ukraine are given with the definition of his negative traits, interpreted as a legacy from the totalitarian and authoritarian past, and positive, which should form a democratic leader, the basis of which is a partnership attitude towards subordinates. It is noted that the concept of «subordinate» is a component in the dichotomy with the concept of «leader», and the concept of «leader» corresponds to «follower», that is, a partner and like-minded person.

The ways of reforming public administration in the field of management and leadership are indicated and analyzed, in particular benchmarking as taking into account the best practices; de-bureaucratization as a means of creating an atmosphere of openness in the management system; delegation of authority and subsidiarity as a means of implementing partnerships in a team; monitoring as an analytical tool for monitoring the performance of a public administration institution; selection of appropriate personnel as an increase in attention to public service personnel, as well as their training. The conclusion is made about the predetermination of the effectiveness of public management of the leader's leadership qualities, its positive influence on subordinates due to personal charisma and a partnership management strategy based both on his innate qualities and on those acquired during training and advanced training.

Key words: public administration, leadership, charisma, dichotomy «leader – subordinate», reforming public service.

Постановка проблеми

В індексі глобальної конкурентоспроможності Україна за показником якості державних інституцій посідає 120 місце серед 148 країн світу, що вказує на брак керівників-лідерів із сучасним розумінням публічного управління, зі здатністю брати на себе сміливість творчо розв'язувати проблеми як в окремій установі, місті, регіоні, так і в державі, креативно підходячи до їх вирішення. Актуальними ж керівниками є особи старої школи, які часто вирішують пріоритетні особисті питання. У недалекій перспективі це призводить до стагнації не лише управління, але й економіки, освіти, науки тощо. Тому ця проблема є актуальною не лише на практичному рівні, але й на теоретичному, де потрібно формувати модель сучасного керівника-лідера, який відповідатиме сучасним тенденціям розвитку світу загалом і стратегіям інтеграції України в демократичний простір зокрема.

Базова вимога Європейської хартії місцевого самоврядування щодо соціальної активності нижніх ланок управління (за принципом «субсидіарності») передбачає не лише характер стосунків місцевої влади та громади, але й узагалі принцип партнерства в управлінні – наприклад, у межах певної корпорації публічних службовців. Для реалізації такого принципу потрібен керівник нового типу, лідерство якого ґрунтується не на формальному призначенні на посаду, а на реальному авторитеті як фахівця й харизматичної особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Лідерство як соціально-психологічне явище досліджувалося здавна, адже будь-яка суспільна формація потребує розумного й порядного менеджера-лідера, який мусить урахувати як внутрішню політику, так і зовнішню задля основної мети – створення й підтримання добробуту людей, що йому підвладні (у демократичних умовах – які надали йому повноваження виконувати владні функції). Питання лідерства у сфері публічного менеджменту досліджували С. Смерічевський і О. Клімова (сучасні проблеми лідерства в державному управлінні), В. Бабаєв (особистість харизматичного лідера), В. Толкованов (результати реалізації програми розвитку лідерства), Н. Гончарук, І. Сурай, Р. Кричевський (співвідношення площин керівника та підвладної йому групи), В. Маркін (лідерський потенціал керівника), П. Хаїтов (розвиток лідерства, його співвідношення з керівництвом в управлінській діяльності), Р. Сторожев (суб'єкти розвитку лідерства), Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань,

Т. Федорів (у межах проєкту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»). Зокрема останні дослідники характеризують лідерство як підґрунтя належного демократичного управління, його концепцію, чинник «удосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади» [1, с. 14].

Формулювання мети дослідження

Зважаючи на наведену вище актуальність поставленої проблеми, мета цієї статті передбачає аналіз комплексу формування лідерства як чинника ефективності публічного управління, зокрема в особистісному та корпоративному аспектах, із залученням організаційної, освітньої, психологічної, нормативно-правової складових, зіставленням і протиставленням понять «керування» та «лідерство», а також із визначенням особистісної харизми як засобу впливу на підлеглих.

Викладення основного матеріалу дослідження

У розгляді феномену лідерства традиційно визначаються спільні й відмінні його риси порівняно з керуванням як провідною функцією, що пов'язана з керуванням колективом людей задля виконання певних завдань, передбачає зв'язок керування-підлеглості. П. Хаїтов відзначає, що відмінність полягає в ситуативності статусу лідера: якщо керівник має формальний статус, чітко визначені повноваження, призначений на конкретну посаду, то лідер може виявитися раптово, у конкретній ситуації, відповідно до певних обставин, коли довколишні особи відчують у ньому авторитет. Тому «формальний» керівник може стати «реальним» лідером, коли його природні особисті якості та конкретні результати діяльності здобудуть визнання колективу. У вертикальному вимірі лідерство й керівництво мають протилежне спрямування: перше відбувається знизу, а друге – зверху [2]. Зауважимо, що в умовах організації навіть стихійний лідер отримує авторитет надовго (з ознаками «тіньовий», «сірий» тощо). При цьому він, як і «формальний» керівник, отримує легітимність колективу і делегування повноважень, але готовий працювати у стихійних умовах, без обов'язкової структуризації влади.

Л. Воронько до порівняння таких управлінських іпостасей додає психологічні характеристики. Так, керівник відповідно до командної стратегії підбирає собі сумлінних виконавців, а лідер – послідовників-однотумців; керівник не вибагає та навіть не припускає помилок ні у своїй команді, ні власних, а лідер визнає власні помилки, адже визнавши, легше їх виправити; до чужих помилок ставиться з розумінням, керівник уважає, що його підлеглі вже первинно не спроможні ефективно виконувати завдання без його контролю, а лідер ставить в основу колективної роботи принцип рівності; керівник первинно прагне створити свій позитивний імідж (хоча це неможливо зробити через конфліктну природу стосунків керівника й підлеглого), а лідер цінує повагу співробітників і ставиться до них як людина високої моралі, захищаючи їх інтереси [3].

На власне державницькому рівні лідерство, за слушним твердженням С. Смерічевського та О. Клімової, зосереджується на кінцевому результаті, методах досягнення мети, що у свою чергу мають відповідати зовнішнім потребам і можливостям відповідної організації чи соціуму, а також засноване на такій рисі службовця, як відданість (державі, людям або й самому лідеру), що здавна характеризувала службу як соціальне явище. Окрім забезпечення результативності, дослідники визначають ще кілька елементів лідерства (відразу зауважимо, що й це забезпечення передбачає використання легітимних засобів, що відповідає демократичним основам суспільства). Так, акцентується на суб'єктах, які забезпечують досягнення результату, – публічних службовцях, яких потрібно підтримувати й фахово розвивати; на врахуванні зовнішнього середовища в плануванні й виконанні державницьких функцій; на суто людських чеснотах лідера, які сприяють довірі до нього населення (порядність, чуйність, відкритість); на технічній підтримці [4, с. 3, 4], що сьогодні має важливе значення як засіб активізації та модернізації управлінських процесів.

Розвиток лідерських здібностей у галузі публічного управління передбачає кілька рівнів, до яких ми зараховуємо власне адміністративний, психологічний, освітній і нормативно-правовий. Розглянемо їх по чергово.

В адміністративному аспекті (менеджменту) лідер здебільшого є керівником установи публічного управління, а тому відповідає певним типам, що повною мірою актуальні для будь-якої країни, зокрема й нашої. Послугуючись характеристикою Л. Воронько [3], проаналізуємо їх, відзначаючи реальні лідерські риси управління.

«Руйнівник ідей» (за метафоричним визначенням дослідниці – представник «термінаторного менеджменту») діє за власним розумінням законів і посадових інструкцій, створюючи довкола себе своєрідний інтелектуальний вакуум через нейтралізацію здібних, творчих особистостей (переведення їх в інші управління чи відділи). Це призводить до психологічного руйнування колективу установи та нівелювання творчої ініціативи, а також ізолювання керівника від колективу та його психологічного вигорання.

З цим типом тісно пов'язаний інший – «в'язень минулого досвіду», адже він також не зацікавлений у наявності біля себе інтелектуально вищих підлеглих. Його стилю властиві старі підходи до розв'язання проблем, авторитарний стиль керівництва. Відповідно провідними рисами підлеглих, які

він цінує, є слухняність, беззаперечне виконання завдань, ієрархічність. Головною метою для нього є залишитися на посаді, а тому ініціативні співробітники становлять підсвідому загрозу для його кар'єри. Старі традиції управління продовжує й пасивний керівник, який пріоритетом має лише особисті інтереси (потенційний корупціонер і крадій).

Поряд із цими типами як позитивний визначається керівник-фасилітатор, який, будучи реальним лідером колективу, гармонізує продуктивні стосунки, створюючи ефективну команду однодумців, запроваджуючи корпоративні традиції та принципи, мотивуючи співробітників до креативних рішень, упроваджуючи партнерство у колективному розв'язанні проблем, сприяючи формуванню емпатичних стосунків, зосереджуючи колектив на здобуття позитивних результатів у спільній діяльності [3]. Зауважимо, що з цим він і сам розвивається як управлінець-фахівець.

Л. Воронько, проаналізувавши чимало поглядів науковців у пошуку оптимальної моделі керівника в системі публічної служби, визначає такі компоненти лідерства: діловий – «двигун команди» (здатен правильно організувати процес управління, налагодити відповідні ділові стосунки, забезпечити якість і результативність справи), інформаційний – «мозок команди» (джерело інформації, ерудована людина, порадник щодо сутності справи та шляхів її вирішення); емоційний – «душа команди» (той, хто вислухає та зрозуміє колегу). При цьому часто вправний лідер сполучає всі три зазначені характеристики [3], адже лідер мусить бути і кращим працівником, і стратегом, і порадником, і джерелом знань.

З психологічного боку, розглядаємо таку головну властивість лідера-управлінця, як його вплив на колектив, що відбувається залежно від властивостей останнього залежно від відповідності певній лідерській моделі, що здатна до представлення інтересів колективу. Тому лідер мусить постійно піклуватися про утвердження своєї влади над колективом. У такому процесі важливу роль відіграє харизма лідера – його привабливість, виділення особливих його рис, які й виділяють його особистість серед інших співробітників. Це можуть бути не лише порядність, чесність і фаховість, а й, скажімо, риторична майстерність, що, за словами П. Хаїтова, потрібне не лише для того, щоб віддавати накази, а й для побудови специфічного іміджу – образу, якому матимуть бажання підкорятися його послідовники. Саме останні наявні у відносинах підпорядкування лідеру, натомість підпорядкування начальнику передбачає уже «підлеглих», що відповідає більшою мірою адміністративно-командному стилю управління [2]. Тобто в умовах керівництва задіяно такі «ресурси управління, як сила і примус», а в умовах лідерства – «спонукання і натхнення», що властиві саме послідовникам.

Означений вплив на колектив залежить і від харизматичних якостей лідера-управлінця, до яких В. Бабаєв відносить його привабливість; уміння вислухати співробітника, виявляючи до нього повагу; виявляти доброзичливість до колег; уміння спрямовувати розмову в потрібному напрямку; здатність до критичного мислення, інновацій, самоконтролю; упевненість у своїх силах і душевна рівновага; уміння мотивувати себе та інших; активність і енергійність, уміння ухвалювати правильні рішення; бути зразком для наслідування; загалом позитивне сприйняття довколишнього [5, с. 13]. Тобто харизма визначається як інструмент впливу на підлеглих, засіб викликати в них довіру, стати в колективі зразком, моделлю дотримання правильної поведінки.

Названі вище якості лідера як особистості є не набутими, а вродженими, але, за словами Л. Воронько, природні якості – лише частина лідерського комплексу, внутрішній потенціал, який ще потрібно спрямувати в потрібному напрямку. Складовими такого потенціалу є сміливість і здоровий глузд, а набутими в подальшому якостями стають загальна культура й освіченість [3], креативність (долання стереотипів), причому остання риса формується від набуття цілого комплексу знань і вмінь, які й дозволяють підсвідомо аналізувати ситуацію та вибирати кращий шлях до її вирішення.

В. Бабаєв, визначаючи й аналізуючи характеристики харизматичної особи, говорить про тотожність понять «лідерства» та «елітності» в межах меритократії (з античних часів – «влада достойних»). У такій площині серед ознак еліти виділяємо високу освіченість, здібності до управління, досвід такої діяльності [5, с. 9], що стосуються менеджменту, адже походження чи статок не відповідають демократичним засадам початкової рівності. Проте навіть в умовах демократії керує реально не народ, а певна елітна група – політична чи олігархічна (частіше ці ознаки сполучаються). При цьому народ бере безпосередню участь у виборах на державні керівні посади найбільш здібних своїх представників, які таким чином стають політичною елітою суспільства (також існує бізнесова, спортивна, культурна тощо еліти, куди вже народ представників не обирає).

Отже, така «вибрана» еліта здійснює функції управління суспільством. При цьому ці лідери не просто керують, а виробляють нові стереотипи (моделі) поведінки для адаптування в нових для них умовах життя. Наприклад, президент держави – колишній актор – мусить не лише навчитися правил етикету вищої управлінської еліти, але й отримати знання про чимало галузей державного організму – промислових, економічних, аграрних, освітніх тощо. Він має бути різнобічно підготовлений для виконання своїх обов'язків. При цьому залишаються незмінними й загальноетичні вимоги – бути охайним, привітним, терплячим тощо, а також вимагати цього й від найближчого його оточення. В

демократичних умовах це має бути відкритим для суспільства (закритою поведінка еліти є лише в авторитарних умовах).

У такому контексті В. Бабаєв визначає ознаки лідерства в контексті міжособистісних відносин домінування й підпорядкування в певній спільноті задля досягнення визначеної спільної мети, де лідером є член такої спільноти, «за яким вона визнає перевагу в статусі та надає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях» [5, с. 9]. Цей лідер здатен регулювати такі взаємовідносини, користуючись впливом на членів спільноти через свої якості, що сукупно складають його харизму.

Освітня складова процесу розвитку феномену лідерства в публічно-управлінській діяльності передбачає підготовку відповідних кадрів у державній структурі управління. Так, Р. Сторожев зазначає про функційне спрямування служби управління персоналом на цю інноваційну в Україні сферу. До повноважень цієї служби належать такі, як прогнозування такого розвитку, заохочення працівників до прагнення службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності, здійснення заходів із виявлення й забезпечення потреб та інтересів службовців. Тобто одним із суб'єктів процесу розвитку лідерства є служба управління персоналом. Поряд із ними таким суб'єктом цього процесу є й сам публічний службовець, підвищуючи свою фахову компетентність, при тому що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» здійснюється з державного бюджету й інших джерел, не заборонених законодавством. Безпосередньо навчання майбутніх публічних службовців забезпечується Національною академією державного управління при Президентові України, її регіональними інститутами та кафедрами національних університетів, а також центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади й органів місцевого самоврядування. Тобто ці навчальні заклади можна також внести в коло суб'єктів розвитку лідерства в публічній управлінській діяльності [6, с. 160]. Отже, за наведеним Р. Сторожевим переліком суб'єктів розвитку лідерства в галузі публічного управління бачимо, що освітня складова відіграє в цьому процесі одну з найголовніших ролей – зокрема таким чином відбувається визначення потреби навчання публічних службовців, змістове наповнення та методичне забезпечення навчання.

Фінансування навчання, тобто організація, відбувається з участю суб'єктів державного замовлення на підготовку публічних управлінців – Нацдержслужбою, Державним управлінням справами та іншими органами, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Також організаційна складова розвитку лідерства передбачає оптимізацію діяльності владних структур та їх взаємодію з громадянами, що здійснюється службами управління персоналом, функціями яких є вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу (через постійний моніторинг задля діагностики змін соціального клімату й корекції управління в межах взаємодії «лідер – підлеглий»); досягнення паритету «між організаційною структурою та структурою трудового потенціалу», що безпосередньо впливає на розвиток лідерства [6, с. 160].

П. Хаїтов зазначає про нові моделі управління в контексті формування лідерства, засновані на мотиваційних програмах, які враховують особливості дихотомії «керівник – підлеглий»; на формуванні організаційних норм, яких будуть дотримуватися всі публічні службовці (зі зведенням лідерства до ієрархії пріоритетів, що також оптимізує стосунки зазначеної вище дихотомії); на підвищенні творчої й організаторської активності керівника [7, с. 55]. Ці програми відповідатимуть сучасним орієнтаціям і пріоритетам України щодо європейської її інтеграції.

При цьому визначаються основні процедури підтримки системи формування лідерства в публічному управлінні. Це зокрема: створення механізму ухвалення управлінських рішень, які культивують лідерство в публічній службі, що передбачає прогнозування, планування інновацій в освітньому процесі, утвердження єдиних вимог до підготовки сучасних управлінців, адже лідерство саме по собі є феноменом, а тому його формування передбачає використання новітніх психологічних методик; підготовка освітніх програм і нормативних документів, які визначають систему формування лідерських умінь на публічній службі (це передбачає, наприклад, створення й функціонування спеціальних підрозділів у цій сфері; формування відповідної інформаційної бази для реалізації таких програм з урахуванням регіональних особливостей суб'єктів публічного управління; включення суб'єктів управління у сферу розвитку лідерства в системі публічної служби, розроблення державно-громадської системи моніторингу якості такої роботи та оцінювання її результатів. Ці процедури мають відбуватися з обов'язковою умовою гуманістичного підходу до управління персоналом, що передбачає створення таких умов праці, за яких би службовець відчув свою значущість, адже саме взаємна узгодженість діяльності суб'єктів і об'єктів управління свідчить про ефективність лідера.

З освітнім аспектом розвитку лідерства в публічному управлінні тісно пов'язаний нормативно-правовий, адже це відбувається в умовах реформування управління, державної служби. Так, Закон України «Про державну службу» визначає принципи, правові й організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян публічної служби, що функціонує в інтересах держави і суспільства [8]. Р. Сторожев також додає сюди державні стратегії та

постанови, спрямовані на реформування публічного управління через, зокрема, створення професійного інституту публічної служби, забезпечення її ефективності; удосконалення цієї системи через забезпечення служби фаховими лідерами; визначення лідерських навичок, зокрема вміння працювати з інформацією, ведення ділових переговорів та інших вимог до сучасного лідера-службовця; розроблення типових вимог до фахової компетентності службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби цієї категорії [6, с. 161-162] та інші заходи, пов'язані з кар'єрною мотивацією управлінців.

А умовах реформування публічної служби України всі зазначені вище складові набувають ще більшої важливості, адже служба потребує насамперед відповідних управлінців, які не лише мають фахові знання та вміння, але й лідерські якості, харизму для поваги й довіри з боку колективу послідовників / співробітників, а також є креативними у виконанні й ухваленні управлінських рішень, що передбачає орієнтованість на постійні зміни, а отже й інновації в системі управління, відповідно до мінливої сучасності. Цьому мають слугувати й сучасні технології менеджменту, що використовуються у процесі публічного управління, серед яких відзначаємо такі, як «бенчмаркінг» (урахування передового досвіду – технологій, стандартів, методів, інструментів – для впровадження його у практику та оцінювання виконаної управлінської роботи, порівняння зі стандартами «ідеальної» влади); «дебюрократизація» (реалізація заходів задля оптимізації управлінської системи, створення атмосфери її відкритості, доступу громадян до потрібної їм інформації, збільшення довіри до всього управлінського апарату та його керівника зокрема, а також до держави загалом); «делегування повноважень» (наділення тимчасовими повноваженнями інших суб'єктів управління з чітко визначених питань); «моніторинг» (вивчення наявної ситуації як довкола організації, так і всередині її); «субсидіарність» (принцип, що передбачає соціальну активність від нижніх ланок управління, що є базовою вимогою Європейської хартії місцевого самоврядування) [9, с. 11-12, 15, 16, 24, 35].

Також слід відзначити сучасну тенденцію щодо посилення уваги до персоналу публічної служби, що полягає не лише в підборі відповідних кадрів (існують спеціальні школи та структури молодих службовців-лідерів, конкурси на звання кращого молодого публічного службовця, а також відповідна система спостереження під час навчання в магістратурі за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»), але й у їх удосконаленні на робочому місці з виділенням саме лідерських якостей, що складуть у подальшому відповідну компетенцію. Поряд з особами, які відрізняються лідерськими якостями, увага акцентується на окремих етичних якостях управлінців, зокрема людяності (гуманізму) й комунікативності.

Висновки

Отже, справжній сучасний керівник-лідер має спрямовувати діяльність на гармонізацію взаєностосунків у колективі, культивує відповідальність у своїх підлеглих і відповідальний сам як за вдалі справи, так і за помилки, визнаючи їх і намагаючись виправити адекватними засобами; має власну харизму, чим викликає довіру, повагу, уміє об'єднувати довкола себе колектив, формуючи корпоративні засади та забезпечуючи його розвиток; сам має здатність до продукування нових ідей, перетворення та реформування старих, ініціювання перетворювальних дій та здійснення модернізації публічної служби; спроможний долати старі стереотипи креативними засобами, зокрема організувати процес колективного розв'язання проблем; допомагає підлеглим – спрямовує їх правильним шляхом, сприяє командній роботі, створює дух співробітництва й атмосферу інтелектуальної колегіальності; має високий інтелектуальний рівень, ерудованість і фахову компетентність.

Тобто ефективність публічного управління зумовлене лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації. Цьому слугує комплекс формування лідерства як чинника ефективності публічного управління, зокрема в особистісному та корпоративному аспектах, із залученням організаційної, освітньої, психологічної, нормативно-правової складових, що підкріплюється відповідною увагою держави до розвитку плеяди нових управлінців-лідерів, що відбивається в низці документів, ухвалених на найвищому рівні, які відповідають європейському законодавству та спрямовані на входження України в демократичний європейський простір.

Список використаної літератури

1. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
2. Хаїтов П.О. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_18
3. Воронько Л.О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. №2. С. 157-170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20

4. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Лідерство в державному управлінні: сучасні виклики. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2015 (1). С. 63-67.
5. Бабаєв В. Особистість харизматичного лідера та меритократичні цінності. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 5-16.
6. Сторожев Р.І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52). С. 158-164.
7. Хайтов П.О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С.49-56.
8. Про державну службу : Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. Ст. 43.
9. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

References

1. Rozvytok liderstva [Leadership development] / L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot, Ye. Baran, T. Fedoriv. Kyiv: Proekt «Reforma upravlinnya personalom na derzhavnyi sluzhbi v Ukraini» [Project «Reform of personnel management in the civil service in Ukraine»], 2012. 400 pp.
2. Khaitov P.O. Spivvidnoshennya liderstva ta kerivnytstva v upravlinnskiy diyalnosti orhaniv vykonavchoyi vlady [The ratio of leadership and leadership in the management of executive bodies]. Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka [Public administration: theory and practice]. 2015. Vyp. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_18
3. Voron'ko L.O. Suchasnyi kerivnyk u systemi derzhavnoyi sluzhby Ukrainy: poshuk optymalnoyi modeli [Modern leader in the civil service of Ukraine: the search for the optimal model]. *Derzhavne upravlinnya: teoriya ta praktyka* [Public administration: theory and practice]. 2013. №2. pp. 157-170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20
4. Smerichevskyy C.F., Klimova O.I. Liderstvo v derzhavnomu upravlinni: suchasni vyklyky [Leadership in public administration: current challenges]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Universytety i liderstvo»* [International Scientific Journal «Universities and Leadership»]. 2015 (1). pp. 63-67.
5. Babayev V. Osobystist kharyzmatychnoho lidera ta merytokratychni tsinnosti [Personality of a charismatic leader and meritocratic values]. *Lider. Elita. Suspil'stvo* [Leader. Elite. Society]. 2020. № 1. pp. 5-16.
6. Storozhev R.I. Subyekty rozvytku liderstva v publichno-upravlinnskiy diyalnosti [Subjects of leadership development in public administration]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya* [Actual problems of public administration]. 2017. № 2 (52). pp. 158-164.
7. Khaitov P.O. Kontseptualni zasady rozvytku liderstva na derzhavniy sluzhbi [Conceptual principles of leadership development in the civil service]. *Aspekty publichnoho upravlinnya* [Aspects of public administration]. 2016. № 6-7. pp.49-56.
8. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy [On civil service: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady* [Information of the Verkhovna Rada]. 2016. № 4. pp. 43.
9. Liderstvo v mistsevomu samovryaduvanni : slovnyk terminiv [Leadership in local government: a dictionary of terms] / za zah. red. V.A. Hoshovskoyi, L.A. Pashko, A.K. Huka ta in. Kharkiv, Faktor, 2015. 156 pp.