ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

СТОРОЖЕВ РОМАН ІВАНОВИЧ

УДК 351/354.077/.078:316.46](477)(045)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

25.00.02 – механізми державного управління
“Державне управління”

Подається на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Р. І. Сторожев

Харків 2022

АНОТАЦІЯ

Сторожев Р.І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – "Механізми державного управління", Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2022.

У дисертації здійснено теоретико-методологічне обґрунтування механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності як специфічного, багатоаспектного, безперервного, закономірного та емерджментного процесів у системі багаторівневого публічного управління в Україні та розробка на цій основі перспектив його вдосконалення.

Унаслідок проведеного дослідження *вперше науково обґрунтовано та розроблено* модернізаційну модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, основою обґрунтування та відтворення якої послужила модель 4D – брендингу, що передбачає:

1) чотири виміри механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності з акцентуацією на його перевагах, місії, цінностях та перспективах розвитку, зокрема: диференційно-збалансований, феноменологічний, моніторинговий та конструктивний;

2) представлення модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства, яка скомпонована відповідно до базових, спеціальних та модернізаційних механізмів,

3) оцінювання якісно-кількісних характеристик механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Конкретизовано основні дефініції категорійно-понятійного апарату з теми дослідження та запропоновано ввести в управлінський понятійний обіг сфери публічного управління поняття:

“асиметричне комплементарне лідерство” – це взаємодоповнення, що не виключає суб’єктивні розуміння тих чи інших суспільних проблем, зводиться до цілісного їх осягнення та можливість для розуміння та усвідомлення значущості досягнення гармонії, і на цій основі – реалізація публічно-управлінської діяльності, яка в сучасну епоху характеризується не тільки взаємозалежністю та взаємообумовленістю феноменів і процесів, а й їх множинністю та емерджентністю;

“механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності”, що характеризуються багаторівневою системою, яка забезпечує закономірний та емерджентний рух–взаємодію, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих механізмів та їх властивостей, стану системи, а виникають нові, модернізаційні, які характеризуються особливими властивостями, якістю та ефективністю;

“модернізаційна модель”, що визначається як чотирьохвимірний динамічний проєкт механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності та постає таким брендом, який характеризується комплексом уявлень щодо їх переваг, місії, цінностей та перспективах розвитку.

Зініційовано спосіб аналізу сутності та особливостей публічно-управлінської діяльності як системи відносин нового публічного управління (Good Governance), з притаманними йому різновидами, а саме: публічне адміністрування (public administration) та новий публічний менеджмент (new public management); публічне врядування та нове публічне врядування.

Визначено необхідність застосування концептуальних положень міжсуб’єктної взаємодії та її вплив на суб’єктів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що створює умови формування асиметричного компліментарного лідерства, оскільки:

1) комплементарність, силою міжсуб’єктної взаємодії зосереджуючись у взаємодоповнюваності, дозволяє цілісно аналізувати суспільно значущі проблеми, встановлюючи відповідні шляхи та інструментарій щодо їх вирішення;

2) динамічність і модернізаційність сучасного суспільного розвитку призводить до асиметричності у будь-яких процесах;

3) асиметричне комплементарне лідерство сприяє прояву талановитих, професійних, раціональних особистостей в мультипрофесійних командах.

У роботі вдосконалено наукові підходи щодо визначення методологічного інструментарію механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, а також основні положення застосування функціонально-компетентнісного підходу.

Дістали подальшого розвитку систематизація та доповнення методів міждисциплінарних наукових досліджень механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності низкою наукових підходів – інституціональним, інформаційним та мультидисциплінарним, що дозволило застосувати комплекс методів та інструментарію таких дисциплін, як менеджмент, маркетинг та економіка; тлумачення поняття «публічне управління» як категорії демократичного суспільства, у якому публічно-управлінська діяльність є діалогічною за своїм змістом, поступається публічній інтегрованій взаємодії з комерційним та некомерційним секторами; трактування міжсуб'єктної взаємодії, що базується на обов'язковому врахуванні в публічно-управлінській діяльності двох базових компонентів лідерства – посадового (формального) й особистісного (неформального).

Підтверджено значимість міжсуб'єктної взаємодії як модернізаційного феномену і механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності; трактування механізмів забезпечення розвитку лідерства як діалектичного руху, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану, рівнів лідерства, а виникають його нові властивості, нові якості та нові можливості подальшого вдосконалення.

Модернізацію обгрунтувано як безперервний, перетворюючий процес оновлення суспільства та динамічну форму суспільних відносин, що, зумовлюючись принципами детермінізму й емерджентності, створюють умови для соціального партнерства і взаємодії.

Доведено доцільність адаптації зарубіжного досвіду механізмів

забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні, зокрема, в контексті освітніх тенденцій західноєвропейських країн.

У першому розділі дисертаційної роботи "Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності як наукова проблема" здійнено дослідження концепції лідерства в історії наукової думки, що дозволило узагальнити тенденції їх розвитку, окреслити характерні історичні особливості теорій наукового менеджменту та лідерства. Здійнений аналіз свідчить про активізацію вивчення феномена лідерства наприкінці XIX – початку XX ст., що сприяло охарактеризувати такі концепції: ідеальної бюрократії та харизматичного лідерства *Макс Вебера*; наукового адміністрування А. Файолья; людських відносин в управлінні *Мері Фоллетт*; соціально-психологічного впливу на процес виробництва й унікальності кожної людини *Е. Мейо;* розвитку людських ресурсів в контексті морального чнника *Ф. Ротлісбергера*; поведінково-когнітивної взаємодіє керівника з підлеглими *Д. Мак Грегора;* ціннісних орієнтирів організації Ч. Барнарда; лідерських якостей, що ґрунтується на твердженні про носіїв вроджених якостей *Ф. Гальтона*; ситуативного лідерства *К. Левіна;* біхевіоризму, що базується на психологічних закономірностях *Д. Уотсона*; психоаналітичній, що тлумачиться у наявності покровительства чи авторитетної особистості в дитинстві *З. Фройда та ін.*

Досліджено понятійно-категорійний апарат, аналіз наукового тлумачення його основних категорій, понять і термінів, а саме: "механізми", "лідер", "лідерство", "керівник", "політичне лідерство" у контексті *міждисциплінарного* підходу, що дозволило стверджувати про взаємодоповнення цих понять.

Розглянуто поняття *"розвиток", "компетентність*" та "професійна компетентність", що сприяло встановленню їх специфіки в контексті дослідження механізмів забезпечення лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Проаналізовано міждисциплінарне поняття "діяльність" та здійснено порівняльний аналіз понять "управління" та "менеджмент".

Вивчення сутності та особливостей публічно-управлінської діяльності дозволило надати їй визначення як системи відносин нового публічного управління (Good Governance).

У другому розділі дисертаційної роботи "Інструментарій дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні" з використанням методологічного інструментарію досліджено комплекс загальнонаукових, спеціальних підходів та методів, з-поміж яких виокремимо діалектичний, аналізу нормативно-правових актів, абстрагування, синтезу й узагальнення, об'єктивності, експертного опитування, емпіричний та описово-індуктивний, методи моделювання, анкетування, аналогії, прогнозування. Низка загальнонаукових та спеціальних підходів дозволила розглянути розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності як цілісну систему в багаторівновому публічному управлінні, зокрема: *системний підхід* був застосований для аналізу сукупності відношень і зв'язків між множинними елементами предмета дослідження, а також для виокремлення перетворювальних модернізаційних тенденцій та визначення їх впливу на розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності; *мультидисциплінарний* підхід спрямував розгляд визначених питань, явищ і процесів перехресно, крізь призму різних наук; *міждисциплінарний* – дозволив розширити традиційні межі розуміння процесів і феноменів у публічно-управлінській діяльності завдяки впровадженню комплексу методів та інструментарію інших дисциплін, в т.ч. менеджменту.

Використання *історичного та еволюційного* підходів дозволило проаналізувати концепції розвитку лідерства, систематизувавши їх за трьома періодами, а саме: класичні концепції менеджменту та управління; неокласичні концепції управління та еволюції сучасного інституту лідерства.

Особистісно-діяльнісний підхід був спрямований на виявлення та аналіз засобів/способів/методів дії, що застосовуються лідерами у процесі публічно-управлінської діяльності. *Діалогічний (полісуб'єктний) підхід* дозволив проаналізувати зміну ролей та функцій лідера в публічно-

управлінській діяльності; акмеологічний підхід надав можливість визначити лідерство як спільну цінність для всіх суб'єктів процесу публічно-управлінської діяльності, що сприяє досягненню соціальної консолідації.

На основі принципів *синергетичного підходу* було визначено перетворювальні модернізаційні тенденції механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства, соціальні суб'єкти взаємодії у відносинах публічно-управлінської діяльності, а також виокремлено систему особистісних якостей сучасного лідера.

Застосування *функціонально-компетентнісного підходу* дозволило визначити особливості співвідносності якості виконання функцій лідерства та рівня компетентності лідерів як суб'єктів взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності.

Доведено, що в умовах модернізації українського суспільства саме компетентність лідера є підґрунтям для успішного виконання його функцій, що сприяє розвитку лідерства у процесі публічно-управлінської діяльності. Доцільність застосування функціонально-компетентнісного підходу доводиться також тим, що його визначено ключовим методологічним інструментом реалізації мети і завдань Болонського процесу – підвищення рівня спроможності випускників закладів вищої освіти до працевлаштування, розширення мобільності громадян на європейському ринку праці, посилення конкурентоспроможності тощо, а також виокремити відповідні механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності – *базові, спеціальні, модернізаційні.*

На підставі застосування функціонально-компетентнісного підходу для визначення системи принципів механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності доведено, що особистісна здатність лідера виконувати функціональні обов'язки співвідноситься з рівнем сформованості його фахових та особистісних компетенцій, які взаємообумовлюються, складаючи динамічну структуру та підґрунтя для досягнення високого рівня професійної компетентності.

Визначено та обґрунтовано застосування системи принципів, що

визначає найважливіші правила механізмів забезпечення розвитку лідерства у публічно-управлінської діяльності, як-от: *нонконформізм, субсидіарність, соціально–відповідальне лідерство, соціально-психологічний вплив, професійна та психологічна готовність, інформаційно-аналітичне забезпечення, особистісне самооновлення та справедливість.*

Доведено, що для удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності велике значення має гуманістичне мислення, яке відмовляється від агресивності в діях та орієнтується на співпрацю та взаємодію її суб'єктів, що віддзеркалюється в запропонованій системі принципів. Репрезентована система принципів не є сталою, вичерпною і завершеною, як, власне, і їх кількість та сутнісні характеристики, які можуть змінюватися відповідно до модернізаційних вимог і викликів.

У третьому розділі "Вплив процесів модернізації на механізми забезпечення розвитку сучасного інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні" проведено аналіз трансформаційних впливів на процеси модернізації механізмів забезпечення розвитку *сучасного* інституту лідерства, що дозволяє визначити модернізацію безперервним, перетворювальним процесом оновлення суспільства та динамічною формою суспільних відносин, що умови для взаємодії, в яких здебільшого проявляється їхня взаємозалежність та взаємообумовленість.

У відносинах нового публічного управління модернізація здійснюється внаслідок вияву державно-політичної волі й бажання громадськості до змін та характеризується демократичним типом соціальних взаємодій.

Визначено, що модернізаційні процеси в політичній, управлінській, суспільній сферах діяльності здійснюють вплив на механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, який здійснює функцію драйвера – сприяє перетворювальній спрямованості, а відтак, розвитку лідерства як соціального інституту, розгортаючись навколо таких компонентів:

1) *легітимності – легальність* (законність) – довіра, що

характеризують способи пояснення і виправдання соціальних і політичних відносин у публічно-управлінській діяльності;

2) *ціннісного* – особистісний та суспільний феномен;

3) *комунікативного* (соціально-комунікативний діалог).

Проаналізовано множинні теорії еволюції, що виокремлюються в окремий історичний механізм розвитку сучасного інституту лідерства. Поглиблено розуміння механізмів забезпечення розвитку сучасного інституту лідерства, суб'єктами взаємодії яких у публічно-упралінській діяльності визначено органи державного управління та місцевого самоврядування, комерційні та некомерційні організації, мас-медіа та лідерів названих суб'єктів, зокрема й медіа-активістів.

Наголошується на важливості системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації та безперервної інформальної освіти в умовах сучасної модернізації механізмів забезпечення розвитку сучасного інституту лідерства.

У четвертому розділі "Характеристика механізмів забезпечення розвитку лідерства: вітчизняний та зарубіжний досвід" проведений аналіз організаційно-правового механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності дозволив констатувати системність підходу до розробки, прийняття і видання законодавчих документів, новаціями яких стало розмежування політичних та адміністративних посад, врегулювання статусу державного службовця, застосування конкурсних процедур добирання кандидатів, гарантування рівного доступу до державної служби, посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвічив, що в Україні в цілому сформовано нормативно-правову базу, яка забезпечує розвиток сучасного інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Національне агентство України з питань державної служби затвердило Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах та рекомендовані вимоги (2013) до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на

зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах влади, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апаратах.

Доведено, що процеси реформування та модернізації публічного управління висувають нові вимоги до їх юридичного закріплення. У новому публічному управлінні, або в належному управлінні (Good Governance), межі між трьома секторами – державним, приватним та громадським – розмиваються, а форми їх взаємодії – втручання і контролю – примножуються, ще більше актуалізуючи вимоги до сучасного інституту лідерства.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що модернізаційні процеси активізували роботу стейкхолдерів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців та, активізацію процесу професійного навчання.

Вивчено та узальнено зарубіжний досвід розвитку лідерства контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі), який віддзеркалює взаємовпливи європейської інтеграції у цьому процесі, що вказує на важливість актуалізації та творчої адаптації в Україні освітніх тенденцій європейських держав.

У п'ятому розділі "Перспективи удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України в умовах глобальних викликів та загроз" представлено концептуальне обґрунтування модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства.

Основою для обґрунтування та відтворення системи модернізації механзмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стала чотиривимірна модель 4D-брендингу і принцип збалансованості між так званими чинниками «твердої» та «м'якої» сили (Т. Гед) як засіб досягнення останнього.

На підставі застосовування методу моделювання відтворено модернізаційні механізми забезпечення розвитку лідерства – репутаційного, партисипативного та соціально-психологічного.

Аргументовано, що репутаційний механізм забезпечення розвитку лідерства сприяє протидії конкурентам та приваблює інвесторів, позначаючись на характері реалізації комплементарного лідерства, оскільки репутація, як нематеріальна цінність, є підґрунтями, на якому утверджується довіра і відповідальність.

Основою для визначення партисипативного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стали переваги суб'єкт-суб'єктних стосунків, що позначають відносини нового публічного управління. Згідно з міжсуб'єктною взаємодією в процесі публічно-управлінської діяльності, створюються умови для оновлення управлінського стилю лідера та досягнення комплементарного лідерства.

Визначення соціально-психологічного механізму забезпечення розвитку лідерства основується на твердженні, що лідер у публічно-управлінській діяльності, спираючись на власні ресурси – психологічний тип особистості, харизму, властиву манеру взаємодії зі співробітниками, особистий досвід, – виробляє індивідуальний управлінський інструментарій, який формує стиль управлінської діяльності лідера.

У розділі також описано моніторингові дослідження, які проводилися щодо виокремлення пріоритетності сучасних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в умовах глобальних викликів та та загроз.

Результати проведення емпіричного дослідження щодо визначення рівня набуття і засвоєння комплексу компетенцій дозволяють стверджувати, що лідери органів державної влади мають досить високий рівень засвоєння і практичного застосування компетенцій, що сумарно визначилося коефіцієнтом успішності 0,89.

Однак деякі компетенції, що оцінювалися – *уміння безперервно навчатися, набувати нових знань та досвіду, уміння ефективно професійно спілкуватися та налагоджувати взаємодію, – потребують корегування.*

Аналіз результатів проведеного дослідження щодо визначення стилів лідерства в органах державної влади, приватних та громадських організаціях

з використанням методики американських дослідників Р. Блейка та Дж. Моутона (інструментарій якої був нами модифікований), засвідчує, що демократичний (партисипативний, командний) стиль управління спостерігається здебільшого у лідерів приватних, громадських організацій та лідерів органів місцевого самоврядування.

Проведений порівняльний аналіз громадської думки щодо *рівня довіри до державних та суспільних інститутів (опитування проведене службою Центру Разумкова (лютий, 2020) та* Соціологічною групою «Рейтинг» (березень, 2022) *показав, що рівень довіри до державних та суспільних інститутів суттєво зріс, зокрема*, спостерігаються такі результати: 98% опитаних підтримують діяльність Збройних Сил України; 93% – діяльність Президента Зеленського; 84% – дії місцевих голів. Представлені результати дозволяють констатувати, що війна, в умовах якої перебуває Україна, кинула виклик українському суспільству, яке чітко зрозуміло необхідність консолідації та солідаризації усієї нації.

Таким чином, у дисертації представлено нові наукові положення, які стали результатом теоретико-методологічного аналізу механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності та концептуального обґрунтування модернізаційної моделі. Теоретичне, науково-прикладне даної розвідки полягає в розв’язанні важливої наукової проблеми щодо вироблення цілісної сучасної методології дослідження процесів удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Ключові слова: механізми, лідерство, розвиток, публічно-управлінська діяльність, модернізація, міжсуб’єктна взаємодія. модернізована модель, механізми забезпечення розвитку лідерства.

ABSTRACT

Storozhev Roman Ivanovich. Mechanisms for ensuring the development of leadership in public administration.. - Qualification Scientific Paper as a Manuscript.

A thesis submitted for obtaining a scientific degree of a Doctor of Philosophy in "Public administration", speciality 25.00.02 – "Mechanisms of Public Administration", National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv, 2022.

The thesis provides a theoretical and methodological substantiation of mechanisms to ensure the development of leadership in public administration as a specific, multidimensional, continuous, regular and emergent process in the system of multi-level public administration in Ukraine and develops on this basis the prospects for its improvement.

As a result of this research, *for the first time*, a modernisation model of mechanisms to ensure leadership development in public administration was scientifically substantiated and developed, the basis for substantiation and reproduction was the 4D - branding model, which provides:

four dimensions of mechanisms to ensure leadership development in public administration, focusing on its strengths, mission, values and development perspectives, in particular: differential-balanced, phenomenological, monitoring and constructive;

presentation of a modernisation model of leadership development support mechanisms, which is composed according to basic, special and modernisation mechanisms;

assessing the qualitative-quantitative characteristics of mechanisms to ensure leadership development in public-management activities.

The basic definitions of the category and conceptual apparatus of the topic of research are specified and it is proposed to introduce into the management vocabulary of the field of public administration the following concepts:

"asymmetrical complementary leadership" is complementarity, which does

not exclude subjective understandings of certain public problems, is reduced to a holistic comprehension of them and the possibility for understanding and realising the significance of achieving harmony, and on this basis, the realisation of public-management activity, which in the modern era is characterised not only by the co-dependency and interdependence of phenomena and processes but also by their multiplicity and emergent nature;

"mechanisms to ensure leadership development in public administration", characterised by a multi-level system that provides a natural and emergent movement-interaction, during which there is not just a change in already existing mechanisms and their properties, the state of the system, but new, modernising ones are emerging characterised by special properties, quality and efficiency;

"modernisation model", which is defined as a four-dimensional dynamic project of mechanisms to ensure leadership development in public administration and is such a brand characterised by a set of perceptions of their benefits, mission, values and development prospects.

The method of analyzing the essence and peculiarities of public administration as a system of new public management relations (Good Governance), with its related varieties, namely: public administration and new public management; public governance and new public governance.

The necessity of application of conceptual provisions of intersubjective interaction and its influence on the subjects of providing leadership development in public-management activity was determined, which creates conditions for asymmetric complimentary leadership formation, because:

1) complementarity, the power of intersubjective interaction focusing on complementarity, allows a holistic analysis of socially significant problems, establishing appropriate ways and tools to solve them;

2) the dynamism and modernization of modern social development lead to asymmetry in any processes;

3) asymmetric complementary leadership promotes the manifestation of talented, professional, rational individuals in multi-professional teams.

The work improved the scientific approaches to the definition of

methodological tools for the mechanisms of leadership development in public and management activities, as well as the main provisions of the functional-competence approach.

The systematisation and complementation of interdisciplinary research methods of leadership development mechanisms in public administration have been further developed through several scientific approaches - institutional, informational and multidisciplinary, which allowed the application of a set of methods and tools from such disciplines as management, marketing and economics; interpreting the concept of "public administration" as a category of democratic society in which public administration is dialogical in content, inferior to public integrated interaction with the commercial and non-commercial sectors; the interpretation of intersubjective interaction, based on the obligatory consideration of the two basic components of leadership - official (formal) and personal (informal) - in public administration activities.

The significance of intersubjective interaction as a modernising phenomenon and a mechanism for ensuring leadership development in public administration was confirmed; interpretation of leadership development mechanisms as a dialectical movement, during which there is not just a change in the already existing properties, states, levels of leadership, but there are new properties, new qualities and new opportunities for further improvement.

Modernization is justified as a continuous, transformative process of renewal of society and a dynamic form of social relations, which, due to the principles of determinism and emergence, create conditions for social partnership and interaction.

It has been proved expedient to adapt the foreign experience of mechanisms of leadership development in public administration in Ukraine, in particular, in the context of educational trends in Western European countries.

The first chapter of the thesis "Mechanisms of ensuring leadership development in public-management activity as a scientific problem" studies the concept of leadership in the history of scientific thought, which allowed to summarize the trends of their development and determine the characteristic

historical features of the theories of scientific management and leadership. The analysis shows the intensification of the study of the phenomenon of leadership in the late 19th - early 20th century, which helped to characterize the following concepts: ideal bureaucracy and charismatic leadership by *Max Weber*; scientific administration by *H. Fayol*; human relations in management by *Mary Follett*; social and psychological influence on the production process and uniqueness of each person by *G. E. Mayo*; human resource development in the context of the moral participant by *F. Roethlisberger*; behavioural-cognitive interaction of a leader with subordinates by *D. McGregor*; organization values by *Ch. Barnard*; leadership qualities based on the statement of innate qualities by *F. Galton*; situational leadership by *K. Lewin*; behaviourism based on psychological patterns by *D. Watson*; psychoanalytic, which is interpreted in the presence of patronage or authoritative personality in childhood by S. *Freud*, etc.

It explored the conceptual and categorical apparatus, analysis of the scientific interpretation of its main categories, concepts and terms, specifically: “mechanisms”, “leader”, “leadership”, “manager”, and “political leadership” in the context of an *interdisciplinary* approach, which allowed us to assert the complementarity of these concepts.

The concepts of “*development*”, “*competence*” and “professional competence” were considered, which helped to establish their specificity in the context of researching mechanisms of leadership provision in public-management activity.

The interdisciplinary concept of “activity” was analysed and a comparative analysis of the concepts of “administration” and “management” was carried out.

The study of the essence and features of public-management activity allowed us to define it as a system of relations of new public management (Good Governance).

In the second chapter of the thesis “Tools of research of mechanisms of leadership development in public administration in Ukraine” using methodological tools a set of general scientific and special approaches and methods was investigated, of which we highlight dialectical, analysis of

regulations, abstraction, synthesis and generalization, objectivity, expert survey, empirical and descriptive-inductive, methods of modelling, questioning, analogy, forecasting. Some general scientific and special approaches allowed to consider the development of leadership in public administration as a holistic system in multi-level public administration, in particular: the *systemic approach* was applied to analyse the set of relations and links between the multiple elements of the subject of research, as well as to identify transformational modernization trends and their impact on the development of leadership in public administration; *multidisciplinary* approach directed the consideration of certain issues, phenomena and processes crosswise, through the prism of different sciences; *interdisciplinary* - allowed to expand traditional boundaries of understanding processes and phenomena in public and administrative activity by introducing a set of methods and tools of other disciplines, including management.

The use of *historical* and *evolutionary* approaches made it possible to analyse the concepts of leadership development, categorising them into three periods: the classical concepts of management and governance; the neoclassical concept of governance and the evolution of the modern institution of leadership.

The *personality-activity* approach was aimed at identifying and analysing the means/methods of action used by leaders in the process of the public-management activity. The *dialogical (multiobjective*) approach allowed analysing of the change of the leader's roles and functions in public-management activity; the acmeological approach made it possible to define leadership as a common value for all subjects of the process of public-management activity, which contributes to the achievement of social consolidation.

Based on the principles of the synergetic approach, the transformative modernization trends of mechanisms to ensure the development of the institute of leadership, the social subjects of interaction in the relations of public and managerial activity, as well as the system of personal qualities of a modern leader were identified.

The application of the functional-competent approach made it possible to determine the peculiarities of the correlation between the quality of leadership

functions and the level of competence of leaders as subjects of interaction in the process of the public-administrative activity.

It is proved that in the conditions of modernization of Ukrainian society it is the competence of a leader that is the basis for successful performance of his functions, which contributes to the development of leadership in the process of public and managerial activity. The expediency of the functional competence approach is also proved by the fact that it is defined as a key methodological tool for implementing the goals and objectives of the Bologna process - increasing the level of employability of graduates of higher education institutions, increasing the mobility of citizens in the European labour market, strengthening competitiveness, etc., as well as to identify appropriate mechanisms to ensure leadership development in public-management activity - *basic, special, modernization.*

Based on the application of the functional competence approach to determine the system of principles of mechanisms to ensure the development of leadership in public and managerial activity, it is proved that the personal ability of the leader to perform functional duties correlates with the level of formation of his professional and personal competencies, which are interdependent, constituting a dynamic structure and the basis for achieving a high level of professional competence.

The application of a system of principles determining the most important rules of mechanisms to ensure the development of leadership in public administration, such as non-conformism, subsidiarity, socially responsible leadership, social and psychological influence, professional and psychological readiness, information and analytical support, personal self-renewal and fairness is determined and justified.

It has been proved that to improve the mechanisms of leadership development in public administration, humanistic thinking, which renounces aggressiveness in action and focuses on cooperation and interaction between its subjects, is of great importance, which is reflected in the proposed system of principles. The presented system of principles is not stable, exhaustive and complete, in fact, neither are their number and essence characteristics, which can

change according to modernisation and challenges.

The third chapter "The Impact of Modernisation Processes on Mechanisms to Ensure the Development of the Modern Institute of Leadership in Public Administration in Ukraine" analyses transformational influences on modernisation processes of mechanisms to ensure the development of the modern institute of leadership, which allows defining modernisation as a continuous, transformative process of social renewal and a dynamic form of social relations, conditions for interaction, which mainly manifests their interdependence and interdependence

In relation to new public governance, modernization is carried out as a consequence of the state-political will and public desire for change and is characterized by a democratic type of social interactions.

It was determined that modernization processes in the political, managerial, and social spheres of activity influence the mechanisms of ensuring the development of leadership in public administration activity, which performs the function of a driver - contribute to the transformative orientation, and therefore, the development of leadership as a social institution, unfolding around such components:

1) *legitimacy* - legality (legality) - trust, characterizing the ways of explaining and justifying social and political relations in public-administrative activity;

2) *value* - personal and social phenomenon;

3) *communicative* (socio-communicative dialogue).

Multiple theories of evolution are analysed, highlighting a separate historical mechanism for the development of the modern institution of leadership.

The mechanisms for ensuring the development of the modern institute of leadership, the subjects of the interaction of which in public administration and local government, commercial and non-commercial organizations, mass media and leaders of these subjects, including media activists, are defined in depth.

The importance of the system of training, retraining, specialization, advanced training and continuous information education in the conditions of

modern modernization of mechanisms to ensure the development of the modern institute of leadership is noted.

In the fourth chapter "Characteristics of Mechanisms to Ensure Leadership Development: Domestic and Foreign Experience" an analysis of the organisational and legal mechanism for ensuring leadership development in public administration activities has revealed a systematic approach to the development, adoption and publication of legislative documents, innovations of which included the differentiation of political and administrative positions, regulation of the status of the civil servant, the application of competitive procedures for the selection of candidates, guaranteeing equal access to public service, strengthening personal responsibility for the performance of duties.

Analysis of the legal framework has shown that Ukraine has generally formed a legal framework that ensures the development of the modern institute of leadership in public administration activity.

The National Agency on Civil Service of Ukraine approved the methodological recommendations for the development of the professional competence profiles of civil service positions in public authorities and the recommended requirements (2013) for the level of professional competence of persons applying for positions in civil service groups II, III, IV and V in public authorities, the authorities of the Autonomous Republic of Crimea and their staff.

The processes of reforming and modernising public administration have been shown to place new demands on their legal framework. In the new public governance or Good Governance, the boundaries between the three sectors - public, private and public - are blurred and the forms of their interaction - intervention and control - are multiplied, making the requirements for a modern institution of leadership even more relevant.

The analysis shows that modernisation processes have intensified the work of stakeholders to improve the professional competence of civil servants and to intensify the process of professional training.

The foreign experience of leadership development in the context of educational trends in foreign countries (experience of the Netherlands,

Switzerland, Sweden, Norway, Germany, and Poland) has been studied and summarised, reflecting the mutual influence of European integration in this process, which points to the importance of actualisation and creative adaptation.

The fifth chapter "Prospects for Improvement of Leadership Development Mechanisms in Ukraine's Public Administration in the Context of Global Challenges and Threats" presents a conceptual justification of the modernisation model of leadership development mechanisms.

The basis for the justification and reproduction of the system of modernization mechanisms to ensure leadership development in public administration was a four-dimensional model of 4D branding and the principle of balance between the so-called "hard" and "soft" power factors (T. Gad) as a means to achieve the latter.

Based on the modelling method, the modernisation mechanisms to ensure leadership development - reputational, participatory and socio-psychological - were reconstructed.

It was argued that the reputational mechanism of providing leadership development helps to counteract competitors and attract investors, affecting the nature of the implementation of complementary leadership, as reputation as an intangible value is the basis on which trust and responsibility are asserted.

The basis for defining a participatory mechanism to ensure leadership development in public administration was the benefits of subject-subject relations, denoting the relationship of the new public administration. According to the intersubjective interaction in the process of public-management activity, conditions are created for updating the managerial style of the leader and achieving complementary leadership.

The definition of the socio-psychological mechanism of leadership development is based on the assertion that the leader in public administration, relying on his resources - psychological type of personality, charisma, inherent manner of interaction with employees, personal experience - produces individual managerial tools, which form the style of managerial activity of the leader

The chapter also describes the monitoring studies that were conducted to

highlight the priority of modern mechanisms to ensure the development of leadership in public administration in the context of global challenges and threats.

The results of an empirical study on determining the level of acquisition and assimilation of a set of competencies allow us to state that the leaders of state authorities have a fairly high level of assimilation and practical application of competencies, which was determined by a success rate of 0.89.

However, some of the assessed competencies - the ability to continuously learn, acquire new knowledge and experience, the ability to communicate effectively professionally and establish interaction - need to be adjusted.

The analysis of the results of the conducted research on the determination of leadership styles in state authorities, private and public organizations using the methodology of American researchers R. Blake and J. Mouton (the instrument of which was modified by us) confirms that the democratic (participative, team) style of management is observed for the most part from leaders of private, public organizations and leaders of local self-government bodies.

A comparative analysis of public opinion regarding the level of trust in state and public institutions (survey conducted by the Razumkov Center service (February, 2020) and the Sociological Group "Rating" (March, 2022) showed that the level of trust in state and public institutions has increased significantly, in particular, the following results are observed: 98% of respondents support the activities of the Armed Forces of Ukraine; 93% support the activities of President Zelenskyi; 84% support the actions of local leaders. The presented results allow us to state that the war in which Ukraine is living has challenged Ukrainian society, which clearly understands the need consolidation and solidarity of the entire nation.

Therefore, the thesis presents new scientific provisions, which were the result of theoretical and methodological analysis of mechanisms to ensure leadership development in public-management activity and conceptual justification of the modernization model. The theoretical, scientific and practical application of this exploration consists in solving an important scientific problem to develop a holistic modern methodology of researching the processes of improving the

mechanisms of providing leadership development in public administration activity.

Keywords: mechanisms, leadership, development, public administration, modernization, intersubjective interaction, modernized model, mechanisms to ensure leadership development.

ПРАЦІ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Сторожев Р.І. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Ніжин. Видавець ПП Лисенко М.М., 2020 296 с.

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus,

2. Myroslav Kryshtanovych, Borys Pohrishchuk, Yulia Mironova, Roman Storozhev Information System of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring National Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security,* 2021. VOL.21 No.12, pp. 719-725. DOI https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.98 (*особистий внесок автора: розкрито особливості управління кадрами в умовах кризового стану*).

3. Myroslav Kryshtanovych, Ivan Dragan, Nataliia Chubinska, Natalia Arkhireiska, Roman Storozhev. Personnel Security System in the Context of Public Administration. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security,* 2022. Vol. 22 , No. 1 , pp. 248-254. DOI https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.34 (*особистий внесок автора: окреслено можливості вдосконалення системи управління персоналом* у *контексті забезпечення кадрової безпеки*).

4. Myroslav Kryshtanovych, Roman Storozhev, Kostiantyn Malyshev, Anna Munko, Olena Khokhba. State Management of the Development of National Cybersecurity Systems. IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 5 , pp. 11-16. DOI https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.5.3 *(особистий внесок автора: систематизовано позиції міжнародних лідерів щодо зміцнення стратегічного потенціалу національних систем кібербезпеки та окреслено ІТ-компетенції для лідерів громадянського суспільства).*

Статті у фахових вітчизняних і міжнародних рецензованих виданнях

5. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в

західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2022. №2 (16), С. 598-609. DOI: 10.34132/pard2022.16.15

6. Сторожев Р. І. Репутаційний механізм як індикатор вимірювання розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №1 (15), С. 224-239. DOI: 10.34132/pard2022.15.11

7. Storozhev Roman Partisipative leadership style as an indicator of leadership development. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management).* 2021.No. 4 (40), pp. 175-181. DOI:10.51647/kelm.2021.4.27

8. Storozhev Roman Leadership development in Leading countries of western and northern Europe. *PNAP / Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2021. Vol. 45, No. 2, pp. 248-254. DOI: 10.23856/4529

9. Сторожев Р. І. Методологічний інструментарій розвитку лідерства. *Інвестиції, практика та досвід*. 2021. №5. С. 61-67. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.61

10. Сторожев Р. І. Соціопсихологічні виміри розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021.* № 2. - URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1978 (дата звернення: 17.05.2022). DOI:10.32702/2307-2156-2021.2.37

11. Сторожев Р. І. Особливості партисипативного стилю управління в публічно-управлінській діяльності. Аспекти публічного управління : наук. ж-л. ДРІДУ при Президентові України. Дніпро : Вид-во ДРІДУ, 2021. Т. 9, № 4, С.20-28. DOI: 10.15421/ 152097

12. Сторожев Р. І. Аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021*. № 2. - URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1978 (дата звернення: 17.08.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.37

13. Storozhev Roman Leadership development in Ukraine in the context of educational trends of western European countries. *PNAP / Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2020. Vol. 42, No. 5, pp. 158-166. DOI: 10.23856/4221

14. Сторожев Р. І. Лідерство в публічно-управлінській діяльності: методологічний аспект. *Право та державне управління*. 2020. № 1 (29). Т 2. С. 175-181. DOI :10.32840/pdu2020.1-2.4

15. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4 (59). С. 78-78. DOI : 10.33287/102071

16. Сторожев Р. І. Зарубіжний досвід лідерства для України: на прикладі Німеччини та Польщі. *Аспекти публічного управління.* Т. 9, № 6, 2020. С.23-29. DOI: 10.15421/152010.

17. Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України. *Аспекти публічного управління.* 2020. Т. 8, № 5, С.90-96. DOI: 10.15421/ 152097

18.Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в західноєвропейських країнах: досвід для України. *Державне будівництво***.** 2020. № 2. - URL : http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/97/92. DOI: 34213/db. 20.02.08

19. Сторожев Р. І. Польський досвід формування лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Держава та регіони.* 2019. № 4 (68). С. 243-248. DOI:10.32840/1813-3401-2019-4-38

20. Сторожев Р. І. Інститут лідерства в публічно-управлінській діяльності *Державне будівництво.* 2018. № 1. - URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe DeBu_2018_1_17 (file:///C:/Users/User/Downloads/apdy_2017_2_24%20(1).pdf)

21. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Державне управління 2018. Том 29 (68), № 5. С. 180-186.

22. Сторожев Р. І. Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні. *Право та державне управління* : 2018. № 3 (29). С. 175-181.

23. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління.* 2017. № 2. С.158-164.

24. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства в публічно-управлінській діяльності у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2017. Вип. 3 (59). С. 21-25.

25. Сторожев Р. І. Понятійно-категорійний апарат дослідження лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Право та державне управління.* 2017. № 3 (28). С. 165-171.

26. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2017. № 3 (58). С. 162-169.

27. Сторожев Р. І. Особливості формування позитивного іміджу лідерів публічного управління засобами маркетингу: зарубіжний досвід. *Право та державне управління*. 2017. № 1 (26). С. 203-209.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

28. Сторожев Р. І. Польський досвід формування лідерства для України. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів:* матер. щорічної Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) за заг. ред. А.П.Савкова, М.М.Білинської, О.М.Петроє]. Київ: НАДУ, 2019. Т.5. С. 53-55.

29. Сторожев Р. І. Особливості формування лідерства в публічно-управлінській діяльності: польський досвід. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики :* зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2019. – 568 с., С. 102-105.

30. Сторожев Р. І. Особливості розвитку трансформаційного лідерства. *Публічне управління та адміністрування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку:* матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 травня 2018 р.) [за заг. ред. В.С.Куйбіди, М.М.Білинської, О.М.Петроє]. Київ: НАДУ, 2018. С. 163-164.

31. Сторожев Р. І. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування*: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 1–2 листоп. 2018 р.): у 2 т. / ред. колегія: В. С. Куйбіда, А. П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. Київ. НАДУ, 2018. Т. 1. С. 255-259.

32. Сторожев Р. І. Особливості розвитку професійних компетентностей лідерства в державному управлінні. *Urgentproblems of lam on the modern stage of statehood development: conferenceproceeding*, Oktober 2017, Lublin: Izdevnieciba "BaltiyaPublishing". 248 pages. S.132-135.

33. Сторожев Р. І. Теоретичні аспекти формування позитивного іміджу лідерів публічно-управлінської діяльності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології:* матер. XVIII Всеукр. щорічної студ. наук.-практ. конф. за міжнар.участю (Одеса, 27 квітня 2017 р.). Одеса: НАДУ, 2017. С. 17-21.

34. Сторожев Р. І. Формування позитивного іміджу лідерів публічно-управлінської діяльності: особливості понятійно-категорійного апарату. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності:* матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 травня 2017 р.) [за заг. ред. В.С. Куйбіди, А.П. Савкова, С.В. Загороднюка]. Київ: НАДУ, 2017. С.153-156.

35. Сторожев Р. Особливості понятійного апарату формування лідерів позитивного іміджу лідерів публічного управління. *STABICONsystems – 2017:* матер. міжнар. наук.-практ. конф.. м. Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. / редкол. : Г. О. Швіндіна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. – Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 118-119.

36. Сторожев Р. І. Визначення професійних компетентностей лідерства в державному управлінні. *Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів*: матер. всеукр. наук.-практ. конф, м. Запоріжжя, 3-4 листопада 2017 р. С. 79-82.

37. .Сторожев Р. І. Вплив суб'єктів публічно-управлінської діяльності на розвиток соціальної інклюзії. *Формування публічної служби, чутливої до людей з особливими потребами: цифрові технології:* матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 10 листопада 2017 р.) [за заг. ред. В.С.Куйбіди, М.М.Білинської, В.М.Сороко, Л.А.Гаєвської]. Київ: НАДУ, 2017. С.248-251.

38. Сторожев Р. І. Компаративний підхід у формуванні позитивного іміджу лідерів публічного управління. *XII міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI ст. : традиції та інновації»* (м. Харків, 27 травня 2017 р.). Харків : ХаРІДУ НАДУ, 2017. С.93-97.

39. Сторожев Р. І. Особливості польського досвіду у формуванні позитивного іміджу лідерів публічного управління. *Становлення публічного адміністрування в Україні:* матері. VIII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих вчених (м. Дніпропетровськ, 19 квітня 2017 р.) / [за заг. ред. С. О. Шевченка]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 301-305.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 31

РОЗДІЛ 1. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА……...45

1.1. Концепції становлення механізмів забезпечення розвитку лідерства в історії наукової думки…… ……..45

1.2. Аналіз, уточнення та розвиток понятійно-категорійного апарату……60

1.3. Сутність та особливості публічно-управлінської діяльності щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства……..88

Висновки до розділу 1……...117

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ……124

2.1. Комплекс наукових підходів та методів дослідження проблеми..124

2.2. Особливості застосування функціонально-компетентнісного підходу у дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства……...147

2.3. Система принципів механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності……....172

Висновки до розділу 2……...188

РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ НА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ……190

3.1. Перетворювальний тренд механізмів забезпечення розвитку лідерства як соціального інститут……190

3.2. Вплив еволюційних процесів на становлення та розвиток сучасного інституту лідерства ……..214

3.3. Міжсуб’єктна взаємодія як механізм забезпечення розвитку інституту лідерства ……226

Висновки до розділу 3……...239
РОЗДІЛ 4. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД……244
4.1. Організаційно-правовий механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні……244
4.2. Особливості комунікаційного, маркетингового та технологічного механізмів забезпечення розвитку лідерства в новому публічному управлінні Польщі……. 260
4.3. Механізми забезпечення розвитку лідерства в контексті освітніх тенденцій західноєвропейських країн *(досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі)*…….279
Висновки до розділу 4……...298
РОЗДІЛ 5. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ…….304
5.1. Концептуальне обґрунтування модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності …...304
5.2. Репутаційний механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ……...316
5.3. Роль соціально-психологічного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності …….....337
5.4. Вплив партисипативного механізму на забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ……...360
Висновки до розділу 5……...376
ВИСНОВКИ……...383
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……...393
ДОДАТКИ……..446

ВСТУП

Актуальність теми. Теперішній період розвитку Української держави характеризується модернізацією всіх соціальних інститутів, що включені в процес демократичних перетворень. Ці зміни здійснюються нелегко та навіть пекельно, оскільки разом із пандемією COVID–19 супроводжуються боротьбою із зовнішнім ворогом – Російською Федерацією, яка у 2014 р., окупувавши й анексувавши Крим та частини Донецької й Луганської областей, здійснила 24 лютого 2022 р. підступний напад на Україну, розв’язала повномасштабну війну на території нашої держави.

Великою мірою зазначеним модернізаційним процесам сприяли глобалізаційний рух, розвиток єдиного інформаційного простору, інноваційна та технологізаційна діяльність людей, що активно відбувалися до війни. Разом із тим супротив, що демонструє українське суспільство агресору, солідаризували навколо себе всі демократичні країни світу, і цей факт постає ще однією гранню незмінності курсу України на демократію, членство в ЄС та НАТО.

Безсумнівно, що після перемоги в цій війні процеси децентралізації влади, становлення нового публічного управління ще більше визначать пріоритети та уможливлять залучення громадськості до вирішення множинних суспільно значущих питань. За цих умов постає завдання взаємодії та досягнення узгодженості в суспільно-владних відносинах публічно-управлінської діяльності, з беззаперечною відповідальністю лідерів публічного сектора – посадових осіб державної влади, органів місцевого самоврядування, приватних та громадських організацій. Тому реалізація кадрової політики в галузі публічного управління та адміністрування вимагає створення наукової управлінської парадигми, яка спрямована на вдосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства.

Співвідносно наведеного постає начасність безперервного індивідуального та професійного розвитку керівників-лідерів – особистостей,

що володіють ґрунтовними знаннями, життєвим і професійним досвідом, добре знають свої слабкі та сильні сторони, мають моральну й професійну готовність до розумного ризику, є чесними і надійними та вміють зібрати команду однодумців, взаємодія яких створює підґрунтя для модернізації та розвитку демократії в Україні.

Усе вищенаведене свідчить про актуальність і своєчасність обраної теми дисертаційного дослідження: «Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності».

Перші концептуальні підходи до розвитку лідерства висвітлено у працях зарубіжних учених, а саме: Ф. Тейлора, Г. Гантта, *Ф.* і *Л. Гілбретів*, які є фундаторами теорії наукового менеджменту, що дозволило започаткувати вивчення психологічних аспектів управління, наголосивши на чільному місці людського фактора цього процесу; М. Вебера, який розробив теорію ідеальної бюрократії; Ч. Барнарда, Д. Джибба, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, А. Файоля, **М-**П. Фоллетт, у роботах яких представлені концепції людських відносин у контексті впливу соціально-психологічних чинників, а також ролі людського чинника з чітким визначенням значущості лідера; Д. МакГрегора, у теорії якого здійснено першу спробу теоретично обґрунтувати стилі поведінки керівництва.

У відомих концепціях лідерських якостей Ф. Гальтона; «ситуативного лідерства» К. Левіна, теорії рис особистості Г. Оллпорта розглянуто обов’язкові соціально-політичні та психологічні риси особистості лідера. У теорії біхевіоризму Д. Уотсона основною ідеєю постає те, що поведінкою людини можна керувати, використовуючи певні психологічні закономірності. Теорія З. Фройда базується на тому, що основою лідерства є пригнічене лібідо як несвідомий потяг сексуального характеру. Вчені Франкфуртської школи Т. Адорно, Д. Левінсон, Р. Сенфорд, М. Хоркхаймер, Е.Френкель-Брунсвік виявили «новий антропологічний тип» людини, авторитарний, а К. Юнг заснував психоаналітичну концепцію влади і лідерства. Ідеї етичного напряму дій лідера на суб’єкти в процесі управління покладені в основу концепцій лідерства як служіння Р. Грінліфа.

Вагомий внесок у дослідження напрямів процесу державного управління в Україні привноситься сучасними вітчизняними науковцями, зокрема: забезпеченню процесів розвитку та реалізації кадрової політики, професіоналізму приділяють увагу В. Бакуменко, В. Баштанник, М. Білинська, О. Васильєва, В. Гошовська, Н. Гончарук, Н. Дацій, А. Кравченко, Л. Прудиус, А. Рачинський, О. Руденко, В. Сиченко, В. Сороко та ін.; нормативно-правовому регулюванню державного управління – Ю. Битяк, С. Дубенко, В. Ємельянов Н. Нижник, І. Надольний, В. Олуйко, Н. Плахотнюк та ін.; соціально-психологічному аспекту керівництва в органах державної влади, лідерству, авторитету –Л. Антонова, Е. Афонін, В. Голубь, Н. Гончарук, І. Грищенко, І. Драган, Г. Дмитренко, С. Домбровська, Л. Карамушка, О. Крюков, Н. Нижник, Т. Новаченко, А. Ромін, Ф. Рудич, та ін.; ціннісним граням публічного управління та взаємозв'язку стилю керівництва з культурою управління та культурою публічної установи/організації – Т. Василевська, С. Гайдученко, В. Єганов, В. Казаков, О. Радченко, С. Чернов та ін.

Результати досліджень механізмів розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування, формування *механізму розвитку* лідерського потенціалу та зарубіжного досвіду розвитку механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та його адаптації в Україні знайшли своє відображення в роботах сучасних вітчизняних учених – Л. Бізо, С. Газаряна, Н. Гончарук, Н. Калашник, О. Кікоть, Н. Колісніченко, О. Клімової, А. Ліпенцева, Н. Липовської, С. Олуйко, Л. Пашко, Т. Підлісної, М. Пірен, І. Пантелейчук, А. Сіцінського, С. Серьогіна, С. Смерічевського, В. Стрельцова, І. Сурай, С. Хаджирадєвої, І. Хожило, І. Шпекторенко, Г. Шляхтіної, Е. Щепанського, О. Юзькової та ін.

Однак, не зважаючи на те, що дослідження вітчизняних та зарубіжних учених щодо множинних аспектів державного управління, зокрема й наукових парадигм розвитку лідерства, є достатньо ґрунтовними, відкритим залишається питання щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства саме в публічно-управлінській діяльності. Тож, основуючись на положеннях та

вимогах чинного законодавства й інших нормативно-правових документів та проаналізованої наукової спадщини предмета дисертаційного дослідження, актуальним є проведення комплексного й системного теоретико-методологічного аналізу механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності та перспектив їх удосконалення в умовах модернізаційних процесів та глобальних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження проведено в межах науково-дослідної роботи, яка виконувалась навчально-науково-виробничим центром Національного університету цивільного захисту України за темою: «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР № 0118U001007), у процесі виконання якої запропоновано напрями вдосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Також дисертаційне дослідження пов'язане з науково-дослідними роботами, що виконувалися кафедрою парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України в межах комплексної науково-дослідної роботи "Політична корупція в парламентській діяльності: природа, прояви, запобігання" (2017-2018 рр., державний реєстраційний номер 0119U101), в якій здійснено обґрунтування ключових чинників розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності; "Механізми запобігання політичної корупції в органах представницької влади в Україні" (2019 р., державний реєстраційний номер 0119U101588), в якій здобувачем розкрито вплив розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності у запобіганні політичній корупції в органах представницької влади в Україні; "Політична культура в забезпеченні єдності та консолідації українського суспільства" (у 2020 р., державний реєстраційний номер 0120U101662), в якій особисто здобувачем визначено й обґрунтовано індикатори як один із ключових чинників розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є

теоретико-методологічне обґрунтування механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності як специфічного, багатоаспектного, безперервного, закономірного та емерджментного процесу у системі багаторівневого публічного управління в Україні та розробка на цій основі перспектив його вдосконалення, а також науково-практичних рекомендацій.

Відповідно до мети було поставлено такі завдання:

– дослідити концепції становлення механізмів забезпечення розвитку лідерства в історії наукової думки з метою виокремлення й узагальнення його найсуттєвіших властивостей та складових;

– проаналізувати понятійно-категорійний аппарат дослідження, уточнивши та розвинувши поняття “лідерство”, “публічно-управлінська діяльність”, “механізми забезпечення розвитку лідерства”, “асиметричне комплементарне лідерство”;

– дослідити та обгрунтувати особливості публічно-управлінської діяльності як системи суспільних відносин та сформулювати авторське визначення цього процесу в системі багаторівневого публічного управління;

– систематизувати методологічний інструментарій дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності;

– виявити найсуттєвіші перетворювальні тенденції модернізації та їх дію на механізми забезпечення розвитку лідерства як соціального інституту, а також визначити вплив еволюційних процесів на розвиток сучасного інституту лідерства;

– окреслити коло суб’єктів публічно-управлінської діяльності у сфері лідерства та довести значущість їх міжсуб’єктної взаємодії як модернізаційного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності;

– дослідити організаційно-правовий механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні;

– вивчити та узагальнити зарубіжний досвід щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства у сфері нового публічного управління на прикладі європейських держав (Польща, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Норвегія, Німеччина) задля подальшої адаптації в Україні;

– концептуально обгрунтувати положення модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в умовах глобальних викликів;

– розробити науково-практичні рекомендації органам державної влади щодо вдосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, що виникають у публічно-управлінській діяльності в процесі розвитку лідерства.

Предмет дослідження: механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Методи дослідження. Для реалізації мети і завдань дослідження використовувався комплекс принципів, методів та підходів, серед яких:

– діалектичний підхід, зумовлений багатоплановістю дисертаційної роботи, застосування якого значною мірою детермінує проблемне поле й одержані результати дослідження;

– системний підхід, який дав змогу дослідити предмет цілісно, у сукупності його множинних елементів, відношень і зв'язків;

– міждисциплінарний підхід, що передбачає перехресний розгляд визначених питань, явищ і процесів крізь призму різних наук – державного управління, філософської, історичної, політологічної, соціологічної, культурологічної, психологічної, юридичної тощо;

– мультидисциплінарний підхід, що дав змогу перевищити традиційні межі розуміння процесів і феноменів у публічно-управлінській діяльності за рахунок упровадження комплексу методів та інструментарію інших дисциплін, зокрема: менеджменту, маркетингу та економіки;

– діалогічний (полісуб'єктний) підхід, який передбачає перетворення позицій співпрацюючих людей, що в контексті нашого дослідження

пов’язується зі зміною ролей та функцій лідера в публічно-управлінській діяльності;

– акмеологічний підхід, завдяки якому постала можливість ствердитися в тому, що лідерство в публічно-управлінській діяльності означає працювати професійно: гнучко взаємодіяти, приймаючи адекватні рішення в умовах емерджентності; опираючись на людські ресурси, проявляти ініціативу, організаційні здібності, готовність аналізувати та піддавати оцінці результати своєї діяльності;

– аксіологічний підхід, який дав змогу визначити цінності умовою становлення особистості в сучасному соціумі, що спрямовують її поведінку та мотивують до самовдосконалення. Сповідуючи різні, можливо, навіть протилежні цінності, сучасне українське суспільство може сприймати лідерство як спільну цінність, завдяки якій досягатиметься соціальна консолідація та взаємодія;

– синергетичний підхід, що основується на принципах та механізмах самоорганізації, є джерелом саморозвитку особистості та суспільства, що базується на їх внутрішніх властивостях. Первинна роль у цьому процесі відводиться взаємодії, що підвищує рівень вимог до особистості лідера;

– функціонально-компетентнісний підхід, застосування якого дозволило визначити певні уявлення й особливості взаємообумовленості якості виконання комплексу управлінських функцій з рівнем компетентності лідерів як суб’єктів взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності.

Для обґрунтування висновків та окремих положень предмета дослідження було використано методи аналізу, абстракції, синтезу й узагальнення, об’єктивності, експертного опитування та оцінювання тощо. Дисертаційне дослідження базується також на аналізі нормативних документів, зарубіжних та вітчизняних джерелах, зокрема й на Інтернет-ресурсах.

Наукова новизна отриманих результатів визначається новим вирішенням наукової проблеми у сфері державного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці науково-

практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. А саме:

уперше:

– науково обґрунтовано та розроблено модернізаційну модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, основою обґрунтування та відтворення якої послужила модель 4D-брендингу, що передбачає чотири виміри механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності з акцентуацією на його перевагах, місії, цінностях та перспективах розвитку, зокрема: диференційно-збалансований, феноменологічний, моніторинговий та конструктивний; представлення комплексу модернізаційних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності (репутаційний, соціально-психологічний, партисипативний); визначення індикаторів оцінювання якісно-кількісних характеристик лідерів: рівнів компетентності, професійних та особистісних якостей, морально-ціннісних орієнтацій та стилів управління;

– системно представлено концепт формування модернізаційних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що спрямовані на формування конструктивної міжсуб'єктної взаємодії між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами, некомерційними організаціями, а також представниками масмедіа та медіаактивістами та передбачають співвіднесення особистісного дискурсу лідера з дискурсами мультипрофесійних команд, продукуючою основою якого виступають такі *критеріально* орієнтовані складові: комплементарність, що дозволяє цілісно аналізувати суспільно значущі проблеми, встановлюючи відповідні шляхи та інструментарій щодо їх вирішення; динамічність і модернізаційність сучасного суспільного розвитку, що призводить до асиметричності в будь-яких процесах; асиметричне комплементарне лідерство, що сприяє прояву талановитих, професійних, раціональних особистостей у мультипрофесійних командах;

– *удосконалено:*

– методологічний інструментарій механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності шляхом його систематизації та доповнення низкою наукових підходів – інституціональним, інформаційним, міждисциплінарним та мультидисциплінарним, що виступали підгрунтям у виділенні базових, спеціальних та модернізаційних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, це дозволяє розглянути їх у комплексній дії, результуючою компонентою якої є мінімізація шкідливих впливів на якість та ефективність забезпечення належного врядування;

– науковий підхід, що обумовлює системність впливів механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності та враховує специфічність процесу публічно-управлінської діяльності, шо проявляється в багатоманітності явищ, структур, функцій та особистостей, які перебувають у тісному взаємозв'язку, складаючи певну цілісність та базуючись на інтегруючих властивостях асиметричного комплементарного лідерства, спрямовані на забезпечення узгодженості і конструктивної взаємодії держави та соціальних інститутів;

– концептуальні положення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності через наукове обґрунтування модернізації як безперервного, перетворюючого процесу оновлення суспільства та динамічної форми суспільних відносин, що, зумовлюючись принципами детермінізму й емерджентності, створює умови для соціального партнерства і взаємодії, та полягає в аргументації того, що модернізаційний вплив постає основним подразником розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, сприяючи активізації його спрямованості як соціального інституту з обов'язковим врахуванням низки необхідних для успішного функціонування сучасної демократичної держави категорій, а саме: легітимність – законність – взаємна довіра – спільні цінності – комунікабельність – взаємозацікавлений соціально-комунікативний діалог;

– *дістали подальшого розвитку:*

– категорійно-понятійний апарат з теми дослідження та запропоновано розглядати "*механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності"* як систему діалектичного руху, що забезпечує закономірний та емерджентний рух-взаємодію, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану системи, а виникають її нові властивості та нова якість; а також ввести в понятійний обіг сфери публічного управління поняття "*асиметричне комплементарне лідерство"* як систему управлінських взаємовідносин та координації предметних та мотивованих групових дій у процесі досягнення суспільно значущої мети й виконання поставлених завдань, що базується на взаємодоповненні та не виключає суб'єктивні розуміння тих чи інших суспільних проблем, зводиться до можливості цілісного їх осягнення для розуміння та усвідомлення значущості досягнення гармонії і на цій основі реалізації публічно-управлінської діяльності, яка в сучасну епоху характеризується не тільки взаємозалежністю та взаємообумовленістю феноменів і процесів, а й їх множинністю та емерджентністю;

– теоретичні положення щодо застосування функціонально-компетентнісного підходу до стимулювання розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що враховують взаємообумовленість якісних характеристик виконання лідерських управлінських функцій з рівнем лідерської компетентності, яка може доповнюватися варіативними фаховими й особистісними компетенціями, відображаючи посадові/регіональні/ситуативні та інші особливості публічно-управлінської діяльності;

- систематизація принципів комплексної дії механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, основою якої виступає самоорганізаційний потенціал суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координуванні дій та виступає результуючим елементом відображення закономірностей соціальної дійсності. До основних принципів віднесено такі:

нонконформізм, субсидіарність, соціально відповідальне лідерство, соціально-психологічний вплив, професійну та психологічну готовність, інформаційно-аналітичне забезпечення, особистісне самооновлення та справедливість;

- обґрунтування напрямів адаптації ефективного зарубіжного досвіду реалізації механізмів забезпечення розвитку лідерства у сфері нового публічного управління на прикладі європейських держав (Республіка Польща, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Норвегія, Німеччина), основними з яких є: запровадження міждисциплінарного підходу до підготовки управлінських кадрів, що дозволяє розвивати і вдосконалювати системне та критичне мислення, комунікаційні уміння, самоорганізацію, креативність, уміння працювати в команді; використання аплікаційного характеру навчання, спрямованого на набуття високих почуттів обов'язку, додержання морально-психологічних та етичних норм поведінки; унормування вимоги щодо безперервного навчання у сфері електронної демократії; забезпечення дотримання принципу публічної транспарентності на всіх рівнях державно-управлінської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що їх упроваджено в діяльність органів державної влади України, в діяльність державних і недержавних організаціях, в освітній процес, зокрема:

– Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України під час реалізації професійних та короткострокових програм з розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань лідерства у публічно-управлінській діяльності та використанні інформаційно-аналітичних даних автора за результатами моніторингу оцінювання знань та умінь державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, оцінювання стану їх якісних та кількісних характеристик, проведення тренінгових занять з даної проблеми (Довідка від 05 жовтня 2020 р. №540-

11/1);

– Міжрегіональним управлінням Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях при розробці вимог до конкурсного відбору на посади державних службовців у регіоні, що сприяло забезпеченню міжсуб'єктної взаємодії як механізму розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, завдяки чому зростає асиметричне комплементарне лідерство, яке створює умови для прояву талановитих, професійних, раціональних особистостей у мультипрофесійних командах (Довідка від18 червня 2021 р.);

– Виконавчим комітетом Обухівської міської ради (Київська область) для запровадження функціонально-компетентнісного підходу в діяльність публічних службовців, що дозволило розвинути уявлення про співвідносність якості виконання функцій лідерства та рівня компетентності лідерів як суб'єктів взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності. Використано в публічному управлінні систему принципів, що визначає найважливіші правила сучасного розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, які активно використовуються у світовій спільноті: нонконформізму, субсидіарності, соціально відповідального лідерства, соціально-психологічного впливу, професійної та психологічної готовності, інформаційно-аналітичного забезпечення, самооновлення та справедливості (Довідка від 30 червня 2021 р. № 2021/03-21);

– Фастівською районною радою (Київська область) щодо об'єктивності та достовірності проведення моніторингу дослідження індикаторів стосовно механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності та лідерських якостей у депутатів місцевих рад, зокрема в таких аспектах: визначення суб'єктів соціальної взаємодії в публічно-управлінській діяльності, що впливають на процес розвитку лідерства, органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, некомерційних організацій та їх лідерів (керівники), а також представників масмедіа та медіаактивістів (Довідка від 16 червня 2021 р. № 01-14/226).

– Теоретичні положення та аналітичні матеріали дослідження використано в навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін «Державна політика: аналіз та механізми впровадження» та «Основи публічної політики» за програмою підготовки магістрів та докторів філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у Національному університеті цивільного захисту України (акт №18 від 21.06.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові розробки, висновки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистої роботи здобувача, що полягає в дослідженні комплексу теоретико-методологічних та практичних положень формування та реалізації механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Апробація результатів дисертації. Наукові положення дисертаційного дослідження було оприлюднено автором на міжнародних, міжрегіональних науково-теоретичних конференціях, “круглих столах” та теоретико-методологічних семінарах, науково-практичних конференціях, таких як: “Становлення публічного адміністрування в Україні” (Дніпро, 2017 р.); XII міжнародний науковий конгрес “Публічне управління XXI ст. : традиції та інновації” (Харків, 2017 р.); “Формування публічної служби, чутливої до людей з особливими потребами: цифрові технології” (Київ, 2017 р.); “STABICONsystems – 2017”, присвячена пам’яті професора Олега Балацького (Суми, 2017 р.); “Напрями вдосконалення механізмів державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів” (Запоріжжя, 2017 р.); “Публічне управління та адміністрування в Україні : стан, виклики та перспективи розвитку” (Київ, 2018 р.); “Публічне управління XXI ст. : синтез науки і практики” (Харків, 2018 р.); “Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології” (Київ, 2019 р.); “Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та

глобалізаційних викликів" (Київ, 2019 р.); "Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку" (Київ, 2020 р.).

Публікації. Основні наукові положення, теоретичні висновки і практичні рекомендації дисертаційної роботи висвітлено у 39 наукових працях. Зокрема, це: 1 одноосібна монографія, 20 статей – у наукових фахових виданнях України, 6 статей – у зарубіжних виданнях, в т.ч., які індексуються у наукометричних базах (3 – у Web of Science), 12 - тези доповідей, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, 2 додатків, 14 таблиць, 7 рисунків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 455 сторінок. Обсяг основного тексту – 392 сторінок. Список використаних джерел містить 603 найменувань

РОЗДІЛ 1
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

1.1. Концепції становлення механізмів забезпечення розвитку лідерства в історії наукової думки

Питання щодо множинних аспектів розвитку лідерства, повсякчас перебувають у центрі уваги науковців та практиків, які усвідомлюють їх важливість для здійснення ефективного управління й розвитку демократії. На відміну від традиційних наукових підходів до визначення феномена лідерства в контексті обирання, місця в ієрархічній структурі влади, соціального статусу, психологічних та соціальних характеристик тощо, у сучасній науковій думці переважає розуміння його як нової якості управління людськими ресурсами – на засадах компетентності в оперативному реагуванні на суспільні зміни та прийнятті відповідних управлінських рішень, а також відповідальності за їх реалізацію.

Наприкінці XIX – початку XX ст. спостерігається значний науковий інтерес до феномена управління, зокрема і з позицій лідерства. Основоположником управлінської теорії наукового менеджменту є, як відомо, американський інженер, дослідник та організатор системи управління Фредерік Тейлор (1856–1915 рр.). Науковий менеджмент він характеризував як процес поєднання матеріальних ресурсів і технології виробництва з його людським потенціалом. Основними положеннями концепції Ф. Тейлора є наступні: визнання менеджменту самостійним видом діяльності (із виконавчим та розпорядчим компонентами); поділ процесу виробництва на окремі складові та визначення часу, необхідного для їх виконання (нормування); функціональне розмежування, зокрема, функція планування має виконуватися спеціальними підрозділами, які мають визначати

послідовність, час та терміни виконання робіт; підвищення продуктивності праці шляхом матеріального стимулювання робітників, які мають бути зацікавлені у виконанні та перевиконанні встановлених норм; добирання робітників відповідно до фізіологічних та психологічних вимог [1].

Вочевидь, учений надавав перевагу зовнішній площині мотивації трудової діяльності, а внутрішня – цінності, ідеали тощо – лишилася поза його увагою.

Одним із соратників Ф. Тейлора був Генрі Ґантт (1861–1919 рр.), який зробив свій внесок у розробку концепції наукового менеджменту та теорії лідерства. У роботах Г. Ґантта акцентовано на важливості усвідомлення провідної ролі людського чинника в промисловості та переконаності в тому, що робітникові має бути надана можливість не тільки віднайти у своїй праці джерело існування, але й досягти в процесі її виконання стану емоційного задоволення. Оскільки ера примусу до праці поступилася місцем знанням, то політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної для всіх стейкхолдерів вигоди. Г. Ґантт мріяв про гуманізацію науки управління, що підтверджується його відомим висловом про те, що з усіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактора [2].

Розвитку теорії наукового управління приділяли свою увагу *Френк (1868–1924 рр.)* і *Ліліан (1878–1972 рр.) Гілбрети.* Зокрема, *Ліліан Гілбрет* зосереджувалася на вивченні психологічних аспектів управління, стверджуючи, що добре налагоджена трудова діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості, самоповаги, забезпечує максимальне використання їх потенціалу [3].

Отже, у концепції лідерства на засадах наукового управління артикулюється думка, що управління може бути ефективним за умови використання наукових методів аналізу праці з метою віднайдення оптимальних способів виготовлення продукції, а також навчання, відбору, тренування, досягнення взаємодії між робітниками. Водночас реалізація ідеї

виокремлення управлінських функцій, як-от планування, контролю, організації, мотивації, з-поміж виконавських функцій сприяла визнанню самостійності управлінської діяльності й окресленню ролі керівництва (лідерства) у цьому процесі, однак його авторитарного типу.

Значний внесок у пошук способів ефективного управління організаціями зробив видатний німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920рр.). Його концепція ідеальної бюрократії передбачала цілісний аналіз організації з акцентуванням на думці, що організація має бути заснована на раціональній владі, в основі якої фокусується вимога дотримуватися визначених правил. Бюрократію вчений розглядав як систему управління на основі точного виконання службовцями певних правил і процедур, що зумовлено необхідністю підтримувати безперервність існування організацій. У цьому контексті критеріями відбору працівників та їх кар'єрного зростання визначаються наступні: компетентність, звітність та послідовність, позитивні особистісні характеристики та ефективність діяльності. Відповідно до вищезазначеного можна зробити висновок, що за цією концепцією функціонування організації не передбачало врахування міжособистісних стосунків, що обмежувало гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Разом із цим саме М. Вебер започаткував концепцію харизматичного лідерства. Харизма – це екстраординарна якість/здібність індивіда, що вирізняє його з-поміж інших. Такими можуть бути як магічні здібності та пророчий дар, так і видатна сила духу і слова. Тож харизматичність є чимось незвичайним, інноваційним.

На думку М. Вебера, харизма – це «революційна сила», що здатна надати поступу суспільства динамізму. Харизматичний лідер спонукає до дій, збурюючи натхнення, оскільки для своїх прихильників він є людиною винятково мудрою, героїчною, можливо, навіть огорнутою ореолом святості. Мотиваційними є дії такого лідера, які «вмикають» механізм наслідування, прийняття його цінностей та поведінки як взірця [4].

Визначною особистістю у сфері менеджменту і лідерства став французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль (1841–1925 рр.), який

розробив концепцію наукового адміністрування. Саме він першим класифікував напрями вивчення менеджменту за його функціональними ознаками – планування, організація, розпорядження, координація і контроль.

У контексті нашого дослідження важливим є той факт, що А. Файоль визначив необхідні для керівників (лідерів) якості:

– фізична бадьорість;

– розум та інтелектуальні здібності;

– моральні якості, як-от наполегливість, енергійність, мужність, відповідальність при прийнятті рішень;

– якісна загальна освіта;

– управлінські здібності, уміння передбачати, розробляти план дій, об’єднувати і спрямовувати; організовувати, комунікувати, контролювати;

– загальна обізнаність у всіх суттєвих функціях підприємства;

– дійсна компетентність у певному специфічному виді діяльності [5].

На нашу думку, при науковому адмініструванні такі позитивні якості керівника (лідера), як чіткість, порядок, логіка, відповідальність, сприяють створенню цілісної раціональної системи управління. Водночас правила та норми, які регулюють діяльність і взаємодію в організації, сприяють продуктивності праці, що призводить до можливості економічного стимулювання та досягнення визначеної організацією мети. У той же час негативом постає ігнорування психологічних особливостей співробітників, а також специфіки людської поведінки та взаємодії людей у групах.

Мері Паркер Фоллетт (1868–1933 рр.) хронологічно належала до періоду поширення концепції наукового управління, однак зроблений нею акцент саме на ролі особистості в досягненні ефективності виробництва дозволив вважати її засновнице

ю концепції людських відносин в управлінні, основні положення якої сама дослідниця визначила наступним чином: участь робітників в управлінні організацією; конструктивний конфлікт та єдність у бізнесі; інтеграційність щодо авторитету і влади; координація і контроль зусиль задля досягнення

мети організації; тип лідерства в координації управлінської діяльності.

Мері Фоллетт першою сформулювала ідею, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці роблять не матеріальні чинники, а соціально-психологічні. Дослідниця наголошувала: якщо співробітники будуть відчувати себе партнерами, то підвищиться якість їх праці, водночас знизиться рівень втрат матеріалів і часу. Найголовнішим для керівника (лідера) має стати його здатність оцінити всю ситуацію, знайшовши єднальну нитку, побачивши ціле та взаємозв'язки між усіма чинниками проблемної ситуації [6].

Водночас Мері Фоллетт зауважувала, що лідерами стають не тільки від народження, але й унаслідок відповідного навчання. Реальний лідер має доводити лідерство не силою, а правильним формулюванням мети і завдань, координуванням і швидким реагуванням на ситуації; не лише передбаченням ситуації, але й її творенням, надаючи можливість кожному робити творчий внесок у справу. Тож «найбільших успіхів доб'ється лідер, здатний бачити ще не існуючу картину» [7, с. 301].

Таким чином, лідер, наділений управлінським статусом, соціальною позицією, пов'язаною з прийняттям рішень, завдяки своїм особистісним якостям, освіченості, компетентності має передбачати результати професійних, соціальних, моральних та інших ситуацій спільної діяльності членів групи.

Пізніше в середині XX століття спостерігається тенденція до об'єднання різних аспектів вивчення феномена лідерства в цілісну концепцію. Нові системні уявлення щодо становлення та розвитку лідерства стали основою *синтетичного напряму дослідження*, який базується на обліку взаємозв'язку основних його складових – характеристиці лідера і дослідженні ситуації, в якій має місце взаємодія членів групи. Відповідно до принципів синтетичного напряму Джибб розглядає лідерство як інтеракційний феномен, що виникає в процесі створення групи. Інтеракція членів групи обумовлює розвиток групової структури і пов'язану з ним диференціацію групових ролей. Водночас уявлення особистості про роль

лідера залежить не тільки від рівня виконання ним рольових функцій, але й від індивідуальних властивостей та сприйняття цієї особистості членами групи, яке співвідноситься з їхніми вимогами [8].

Американський науковець і громадський діяч Честер Барнард (1886–1961 рр.) у своєму дослідженні «Функції керівника» розглядав поведінку людей в організаціях у контексті суб'єктивних та об'єктивних відносин. Ч. Барнард наголошував на відмінностях між владою, зумовленою повноваженнями – влада посади, – і владою, зумовленою силою особистості – влада лідерства, коли підлеглий виконує накази тому, що поважає та довіряє керівникові, оскільки той здатен досягати бажаних результатів, має організаторські здібності, здатен коректно визначати мету й підтримувати колективне піднесення, є урівноваженим та гнучким. Учений зауважував, що керівникові насамперед необхідно розвивати позитивні ціннісні орієнтири організації і лише потім керувати [9, с. 294].

Концепцію людських відносин підтримував і розвивав американський психолог і соціолог Елтон Мейо (1880–1949 рр.). Теоретичною засадою його наукових розвідок стало положення, що проблеми виробництва мають роглядатися в контексті впливу соціально-психологічних чинників на виробничий процес. Е. Мейо висунув принцип індивідуальних відмінностей, акцентуючи на тому, що керівники (лідери) повинні визнавати унікальність кожної людини. Тож однією з функцій керівництва має бути відповідальність за те, щоб кожен працівник знайшов свій, особливий, інтерес у здійснюваній ним трудовій діяльності [10, с. 148–149].

Американський учений Фріц Ротлісбергер (1898–1974 рр.), також сповідуючи концепцію людських відносин, уважав, що технічну й економічну сфери організації необхідно розглядати у контексті людського чинника – чітко окреслюючи роль лідера, котрий спрямовує зусилля працівників на взаємодію для досягнення визначеної мети [11, с. 173]. На думку Ф. Ротлісбергера, кожна організація заснована на формальних, визначених, правилах і порядках та неформальних засадах. Підґрунтям останніх є позитивна налаштованість людей та моральний компонент у їхній

взаємодії [12, с. 159].

Концепція людських ресурсів американського ученого Дугласа Мак-Грегора (1906–1964 рр.) є першою спробою теоретично обґрунтувати стилі поведінки керівника з підлеглими, що зосереджуються у двох так званих підходах – «X» та «Y». Перший характеризується авторитарною манерою управління, обумовленою уявленням, що пересічна людина здебільшого постійно потребує примусу та жорсткого контролю. Вочевидь, такий стиль породжує у підлеглих страх та можливу агресію. Однак зміна соціально-економічних умов призводить до налагодження стосунків між підлеглими і керівниками; підлеглі, виявляючи сумлінність та інтерес до роботи, можуть розраховувати на підхід «Y», що ґрунтується на таких положеннях:

– люди працюють краще там, де орієнтуються на людей, а не на результати їх праці;

– трудові зусилля є так само природними для людини, як відпочинок і розвага;

– у процесі досягнення своєї мети людина вдається до постійного самоконтролю;

– внесок у загальну справу є функцією винагороди, визначеною за цей внесок [13].

На нашу думку, застосування методів авторитарного стилю (підхід «X») може забезпечити досягнення поставленої мети, однак слід очікувати, що у такій ситуації у взаємовідносинах працівників та керівника виникає атмосфера недовіри, тривожності, що може провокувати виникнення конфліктів та некерованих ситуацій. У варіанті «Y» створюються умови для застосування демократичного стилю керівництва на основі довіри та взаєморозуміння, а також віри в моральний потенціал підлеглих, що припускає делегування повноважень. Зауважимо, що вибір стилю в управлінській діяльності значною мірою залежить від особистісних якостей лідера, який має передбачати і контролювати поведінку підлеглих.

Доцільно звернутися і до концепції лідерських якостей, що є найбільш ранньою, однак важливою для розуміння становлення і подальшого розвитку

явища лідерства. Одним із тих, хто розвивав дану концепцію, був англійський соціолог і психолог *Френсіс Гальтон* (1822–1911 рр.); ґрунтувалася вона на ідеї, що лідери є носіями вроджених якостей та умінь, які проявляються незалежно від особливостей ситуації або членів групи, тим самим вирізняючи «великих людей» з-поміж маси. Суть концепції зводилася до спроб виявити набір бажаних або обов'язкових соціально-політичних та психологічних рис особистості лідера. Деякі дослідники намагалися визначити лідерські якості, прагнули навчитися вимірювати їх і на цій підставі виявляти лідерів. Завдяки їхній діяльності був зібраний величезний фактичний матеріал для створення «ідеально-типового портрета» лідера. Однак з'ясувалося, що спроби такого лідерства не мали успіху. Адже чим детальніше конкретизувалися лідерські якості, тим точніше вони збігалися з повним набором рис особистості взагалі. А щодо необхідності лідерові мати такі якості, як сила волі, розум, принциповість, часто взагалі робилися діаметрально протилежні висновки [14].

Початок оформлення «ситуативного лідерства» доцільно віднести до робіт *Курта Левіна* (1890–1947 рр.). Розробляючи теорію поля, провідною ідеєю якої є та, що поведінка людини поділяється на вольову – викликається внутрішніми потребами і мотивами – та польову – впливом зовнішніх об'єктів, учений слушно вказував, що конструювання поля лідерства безпосередньо пов'язане із ситуаціями, в яких відбувається розвиток лідерського потенціалу. К. Левін виокремлював три стилі лідерства, а саме: авторитарний, демократичний та ліберальний (стиль потурання) [15]. Американський учений, розробник теорії рис особистості *Гордон Олпорт* (1897–1967 рр.) вказував на визначальну роль ситуації, в залежності від якої з'являється лідер з необхідним набором якостей. Таке розуміння породжує уявлення про множинність лідерських функцій у групі як соціальній мікро- чи макросистемі та про лідерську відповідальність за багатоаспектну організацію управлінської діяльності. У той же час появляється універсальне, або абсолютне лідерство, яке одноосібно забезпечує багатопланову групову діяльність [16].

Значним внеском у дослідження лідерства як явища стала факторно-аналітична концепція, яку нерідко називають другою хвилею поступу теорії рис. У ній розрізняють індивідуальні якості лідера, а також характерні для нього риси поведінки, пов'язані з досягненням певної мети. Значущість факторно-аналітичної концепції зумовлюється тим, що враховується як відносність рис лідера, так і їх адаптація до реальних соціальних умов [17].

Як бачимо, ідеї факторно-аналітичної концепції лідерства співвідносяться із вказаною вище ситуативною концепцією.

Відомо, що лідерство в теоретичному обґрунтуванні основоположних засад концепції *біхевіоризму* (від англ. *behavior* – поведінка) належить американському психологу *Джону Уотсону* (1878–1958 рр.). Основною ідеєю даної концепції є твердження, що поведінкою людини можна керувати, знаючи психологічні закономірності. Так, на думку американського психолога *Фредеріка Скіннера* (1904–1990 рр.), під впливом певної системи підтримки і покарань людина здобуває нові соціальні навички та нові особистісні риси. Однак канадський та американський психолог *Альберт Бандура* (1925–2021 рр.) довів, що нова поведінка людини може виникати не лише внаслідок спонтанної інструментальної активності, але і як результат наслідування та вербального інструктування. Учений сформулював закономірності управління поведінкою людей, а саме:

– наслідування – людина схильна наслідувати поведінку інших людей з урахуванням того, наскільки сприятливими для неї можуть бути результати такого наслідування;

– навчання через спостереження або приклад: люди можуть вчитися, спостерігаючи, читаючи або слухаючи про поведінку інших;

– самопідтримка – люди здатні самі оцінювати свою поведінку, шляхом самозаохочення/самокритики/самопокарання [18].

На нашу думку, у контексті управлінської діяльності окреслена концепція є важливою, оскільки реалізація керівником (лідером) та підлеглими свого потенціалу базується на аналізі провідних мотивів особистісної поведінки, основ взаємодії в середовищі організації, а також

аналізі обраного стилю керівництва.

Засновник психоаналітичної теорії *Зигмунд Фройд* (1856–1939 рр.) висунув ідею, що основою лідерства є пригнічене лібідо як несвідомий потяг сексуального характеру. У багатьох людей перебування на керівних позиціях виконує суб'єктивно-компенсаторні функції, дозволяє долати і пригнічувати різного плану комплекси – почуття неповноцінності, некомпетентність тощо. У концепції психоаналізу підпорядкування лідеру розглядається як суб'єктивне прийняття лідерства, яке закладається в дитинстві як необхідність мати покровителя чи авторитетну особу [19]. Низка вчених так званої *Франкфуртської школи* – Т. Адорно, М. Хоркхаймер, Е. Френкель-Брунсвік, Д. Левінсон, Р. Сенфорд – виявили «новий антропологічний тип» людини, який виник у XX ст., – авторитарний, що прагне до влади. Така особистість формується у деформованих суспільних умовах та в таких соціальних взаємовідношеннях, що породжують масові фрустрації, неврози, стани пригніченості, тривожності та відчаю. Для авторитарної особистості влада постає психологічною потребою, яка дозволяє позбутися власних комплексів шляхом нав'язування своєї волі іншим людям. Авторитарна особистість характеризується конформізмом, садистськими проявами та мазохістськими нахилами [20].

Вочевидь, авторитарні лідери (керівники) мають потребу поширювати свою владу на особисті стосунки з підлеглими і порушувати їх права, дбаючи здебільшого про збереження або зростання своєї влади. Іншими словами, відповідно до психологічного контексту такий лідер є ірраціональною особистістю, а в характері його поведінки, позбавленої реальної внутрішньої сили, виявляється слабкість.

Психоаналітичну концепцію влади і лідерства розвивали послідовники З. Фройда. Зокрема, *Карл Густав Юнг* (1875 – 1961 рр.) вбачав у лідерові особистість, яку ведуть «голоси» із підсвідомості, зауважуючи при цьому, що «воля до влади – це настільки ж великий і древній демон, як і Ерос» [21].

У 1967 році американський учений *Фред Фідлер* (1922–2017 рр.) розробив так звану «ситуаційну модель» (названу згодом його ім'ям), у якій

обґрунтовано взаємозв'язок між ефективністю роботи працівника та його мотивацією. Вчений стверджує, що продуктивність праці залежить від взаємодії, поваги до лідера і рівня сприятливості ситуації. Іншими словами, лідерство є продуктом ситуації: оскільки в конкретній ситуації актуальною стає конкретна риса особистості, то лідером може стати будь-який індивід, якому вона властива. Вчений поділяє лідерів на два типи: перший – орієнтований на завдання, здебільшого переймається виконанням останнього, ігноруючи як взаємостосунки в групі, так і емоційну складову. Другий тип лідерів орієнтований на взаємостосунки – дбає про емоційний стан групи, комфортний характер стосунків між її членами та намагається досягти мети завдяки удосконаленню людських взаємин. Учений наголошував на необхідності формування вмінь і передавання досвіду лідерства, що сприятиме становленню та розвитку інституційних засад лідерства. Також Ф. Фідлер порушив питання тренінгу лідерів як передумови успішних міжособистісних взаємин. У програмі подібних тренінгів має передбачатися оволодіння засобами ефективного передавання інформації, розвиток управлінських умінь, визначення рівня відповідальності лідера і забезпечення контролю [22].

Отже, головною ідеєю ситуативної теорії лідерства є та, що у різних ситуаціях група висуває особливі вимоги до лідера, тому першість може переходити від однієї людини до іншої, наприклад, емоційний лідер поступається діловому і навпаки. Відтак мистецтво лідерства полягає в тому, щоб скерувати колективні емоції в потрібне русло, створюючи атмосферу товариськості. Тож дослідники феномена лідерства небезпідставно наголошують на тому, що воно завжди має емоційну першооснову. На думку *Артура Ягo*, перевагою емоційного лідерства є поєднання в управлінні раціонального й афективного. Водночас учений наголошує, що ефективними лідерами не народжуються, вони розвиваються через безперервний процес самоосвіти, освіти, професійної підготовки та досвіду [23]. Ідеї етичного характеру впливу лідера на суб'єктів покладені в основу концепції лідерства як служіння Роберта Грінліфа (1904–1990 рр.). У проблемному полі

досліджень учений аналізував діяльність релігійних лідерів, проблеми теології, християнського лідерства. Р. Грінліф вважав, що лідер – це слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси спільноти вище за свої власні, а лідерство – це практична філософія людей, які обирають спочатку служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння [24]. З часом виникли спроби класифікувати та систематизувати концепції лідерства. Ральф Стогділл (1904–1978 рр.) у своєму відомому науковому виданні «Довідник з лідерства» (1974 р.) представив класифікацію концепцій, супроводжуючи її низкою оцінних суджень з приводу різного розуміння феномена лідерства. Класифікуючи складові лідерства, зумовлені психологічними рисами, учений виокремив наступні їх групи: фізіологічні дані, соціальне походження, інтелектуальні здібності, особистісні характеристики, соціальні характеристики. З-поміж особистісних характеристик, як вважав Р. Стогділл, важливими для становлення лідерства є ентузіазм, упевненість, пристосованість. Щодо соціальних характеристик, то дослідник наголошував на адміністративних здібностях, популярності, а також тактовності [25].

Науковці також вдавалися до систематизації елементів управління та визначення етапів його становлення. Так О. Віханський та О.Наумов дослідили процес розвитку менеджменту в ХХ столітті, який вони поділили на три етапи. Перший етап, на їх думку, починається з наукових праць Фредеріка Тейлора (1856–1915рр.), у яких менеджмент вперше було визначено як самостійний вид управлінської діяльності. Тривав цей етап до початку 60-х років ХХ ст., оскільки в той час у дослідників виникли наміри описати або виміряти елементи управління. Маючи певні успіхи, вони все ж не змогли достатньо розкрити сутність таких елементів управлінської діяльності, як відносини, мотивація, професійні конфлікти тощо.

На другому етапі розвитку менеджменту (60 – 80 рр. ХХ ст.) вчені застосували системний підхід для дослідження процесу управління, завдяки чому було досягнуто значних результатів у вивченні соціально-психологічних аспектів цього процесу. Однак мало досліджувався такий

управлінський аспект, як власне розвиток.

О. Віханський та О. Наумов наголошують, що лише у 80 – 90 роках XX століття, які вони визначають як третій етап, активізувалися дослідження розвитку менеджменту – окреслено сутність управлінських відносин, організаційної поведінки, організаційної культури, ситуаційності тощо. Саме в цей час з'являються організації, які успішно адаптуються до різних змін шляхом інформатизації та фактично безперервного навчання [26, с. 71–72].

Таким чином, аналіз становлення та розвитку концепцій лідерства в історії наукової думки дозволив нам їх систематизувати, визначити два етапи розгортання цього процесу, репрезентуючи відповідні характеристики особистості лідера.

Перший етап виокремлено відповідно до систематизації класичних концепцій менеджменту та управління (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) – концепції «наукового управління» («наукового менеджменту»); «ідеальної бюрократії»; «харизматичного управління», «науки адміністрування» (див. табл. 1.1).

Другий етап репрезентовано неокласичними концепціями управління (30-ті рр. XX ст. – кінець XX ст.) – людських відносин, людських ресурсів, особистісних рис, лідерських якостей, психоаналітичною концепцією тощо (*Додаток А*).

Таким чином, на кінець XX ст. було сформовано розуміння лідерства не тільки як сукупності неординарних якостей і здібностей особистості, але й як особливого виду міжособистісних взаємовідносин, що характеризуються цілеспрямованим впливом, подекуди непередбачуваним, динамічним та тривалим у часі [27, с.22].

Проведений аналіз та систематизація концепцій дозволяють зробити висновок, що ключові ідеї лідерства значною мірою взаємодоповнюються та взаємообумовлюються, сприяючи розширенню, поглибленню та встановленню нових граней його розуміння, визначаючи можливості розвитку явища лідерства в управлінській діяльності.

Таблиця 1.1

Класичні концепції менеджменту та управління

(кінець XIX ст. – 20–ті рр. XX ст.)

№ з/п	Основні ідеї класичного менеджменту та управління	Характеристика лідера	Автор, роки життя	Держава
1	2	3	4	5
	Визнання менеджменту самостійним видом управлінської діяльності	Лідер має відповідати фізіологічним та психологічним вимогам статусу. Лідер має мати знання, оскільки він має вести людей до сумісної вигоди всіх стекхолдерів.	Ф. Тейлор (1856–1915); Г. Гантт (1861–1919).	США
	Відокремлення функцій в управлінській діяльності: планування, контролю, організації, мотивації та встановлення авторитарного типу керівництва (лідерства).	Лідер має використовувати наукові методи аналізу роботи, сприяючи вибору оптимальних способів як виготовлення продукції так і навчання, практиці, а також взаємодії робітників.	*Френк* (1868–1924) і *Ліліан Гілбрети* (1878–1972).	США
	Концепція «ідеальної бюрократії». Організація засновується на раціональній владі в якій фокусується вимога дотримання визначених правил.	Лідер визначається компетентністю, послідовністю дій, позитивними особистісними характеристиками та ефективністю в управлінській діяльності.	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина
	Концепція «харизматичного лідера» характеризується	Лідер, наділений особливими якостями й здатністю впливати на людей, які ірраціонально	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина

	режимом необмеженої влади лідера та повною особистісною відданістю й довірою мас.	сприймають їх як надприродні, даровані вищими силами для виконання ним особливої місії, що презентується тільки перемогами та успіхами.		

1	2	3	4	5
	Концепція наукового адміністрування. Класифікація менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль.	Лідер (керівник) має володіти такими якостями: фізичною бадьорістю; розумом, інтелектуальними та управлінськими здібностями; якісною освітою, істинною компетентністю та моральними якостями.	Анрі Файоль (1841–1925).	США
	Основи концепції людських відносин. Вирішальний вплив на зростання продуктивності праці роблять не матеріальні чинники, а соціально-психологічні.	Лідер (керівник) має мати здібність оцінювати взаємозв’язки між усіма чинниками проблемної ситуації; лідерами стають не тільки з народження, але й завдяки відповідному навчанню. доводити лідерство слід не силою, а правильним формулюванням цілей, координуванням і швидким реагуванням на вимоги закону ситуації, творити її, надаючи можливість кожному робити свій внесок у справу.	Мері Паркер Фоллетт (1868–1933)	США

Водночас вивчення множинних ідей концепцій лідерства дозволяє підтвердити, що прагнення до першості укорінено в самій природі людини і

базується на її вроджених потребах. Останні диктуються необхідністю самоорганізації, упорядкування життєвого устрою та поведінки людей з метою забезпечення їхньої життєдіяльності. Таке впорядкування досягається завдяки вертикальному ієрархічному управлінню, верхівкою якого і є лідер – його формально-посадовий статус, зумовлений зосередженням у його руках влади, суб'єктивною управлінською діяльністю, довірою, авторитетом у виконанні покладеної на нього соціально-політичної ролі, – що робить можливим взаємодію, яка закладає основи так званого горизонтального управління. Неабияку роль у цьому процесі відіграють сучасні інформаційні технології, які допускають стирання межі між лідерами – підлеглими публічною установою – суспільством, обумовлюючи взаємодією як новий принцип координації суб'єктів публічно-управлінської діяльності.

1.2. Аналіз, розвиток та уточнення понятійно-категорійного апарату

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «лідерство» визначається як становище, обов'язки, діяльність лідера, першість у чомусь [28, с. 489]. Оскільки прояви лідерства спостерігаються у багатьох ключових сферах людської діяльності, це дає нам підстави звернутися до тлумачення цього феномена в міждисциплінарному контексті.

У теорії державного управління лідерство розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати для досягнення визначеної мети [29]. У політологічній науці лідерство визначається не лише сукупністю неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливим видом міжособистісних взаємин. Його вплив є цілеспрямованим і передбачуваним, характеризується тривалістю та динамічністю [30, с. 7]. Відповідно до усталеного в соціологічній науці погляду, лідерство – це один із механізмів регулювання відносин людей, соціальних груп, інститутів, суспільства в цілому, сутність якого становлять

відносини домінування і підлеглості, впливу і наслідування [31].

Найбільше граней для розуміння поняття «лідерство» відкривається психологічною наукою. Укладачі великого тлумачного психологічного словника при визначенні сутності даного поняття не погоджуються з акцентуванням у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» на сукупності певних якостей, що відображають лідерські здібності, оскільки у такому разі, на їхню думку, нехтується роль специфіки ситуації у визначенні лідерської поведінки. Тож поняття лідерства у «Великому тлумачному психологічному словнику» визначається як «позначення здійснення повноважень влади або впливу всередині соціальної групи» [32 с. 92]. У психології спілкування лідерство розглядається крізь призму психологічних механізмів впливу: процес психологічного впливу однієї людини на інших у їх спільній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного [33]. На думку представників соціальної психології, лідерство – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих; це соціально-психологічний феномен, що належить до динамічних процесів у малій групі; поняття, що характеризує відношення домінування і підкорення у групі. Лідерство є результатом дії як об’єктивних факторів (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб’єктивних (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності [34, 51].

Вітчизняні дослідниці Наталя Гончарук та Інна Сурай, досліджуючи проблематику лідерства, дійшли висновку, що за останніх 50 років було запропоновано понад 65 систем класифікацій типів лідерства. Незважаючи на цей факт, залишаються відкритими питання, чи є лідерство характеристикою індивіда чи соціальною роллю? чи варто включати в поняття лідерства процеси впливу, пов’язані з примусом? однаковим чи різним є смислове наповнення понять «лідерство» і «керівництво»? тощо. Резюмуючи, науковці зазначають, що для більшості дослідників лідерство є феноменом, що описує процеси впливу в групах або організаціях і спрямований на координацію

групових дій та відносин у процесі досягнення групової мети [35].

Хоча лідерство здебільшого обґрунтовується за допомогою психологічного інструментарію, слід акцентувати, що це й здатність керувати, мотивуючи членів групи до діяльності для досягнення окресленої мети. На чому, власне, й наголошується в суспільно-політичних науках.

У філософській науці лідером визнається найбільш авторитетний член організації або соціальної групи. Згідно з довідниковими виданнями, лідер (від англ. leader – провідник, керівник, ведучий) – це особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних. Його особистісний вплив дозволяє відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях; водночас авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно [36]. У соціологічній [37] та економічній [38] науках визначення цього поняття співвідносяться. Лідером вбачають члена групи, який є авторитетом для інших членів групи і який здатен очолити цю групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи.

Політологічне визначення поняття «лідер» є наступним: це наділений більш цінним потенціалом індивід, що має провідний вплив у групі. Лідером у групі може бути визнана особа, що наділена неординарним, вродженим потенціалом продукувати та координувати, глибокими знаннями, професіоналізмом у певних галузях, незаперечною перевагою результатів, отриманих у певному виді діяльності; лідер є особою, яка очолює політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію [39, с. 355]. У психолого-педагогічній науці поняття «лідер» розглядається досить широко – це член групи з найвищим статусом, за яким визнається право приймати рішення у значущих для групи ситуаціях, який завдяки своїми особистими якостями здатний виявляти ініціативу та мати значний вплив на членів соціальної групи [40].

Таким чином, лідер – це найвпливовіша особа, «центр тяжіння», атрактор, котрий притягує, – реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Як відомо, поняття «лідер» і «керівник» схожі за значенням і досить часто використовуються як синоніми, однак ці поняття не тотожні, оскільки, як зазначалося вище, лідерство – це соціально-психологічний феномен, тоді як керівництво – регламентований процес, у якому керівник, маючи статус, виконує свої управлінські функції.

У довідковій літературі поняття «керівник» має декілька визначень, а саме: той, хто спрямовує чиюсь діяльність; наставник, вихователь; той, хто очолює установу, організацію тощо; посада особи, яка завідує чимось, або особа, що обіймає таку посаду; *о*соба, яка керує чимось.

У науковій літературі керівник здебільшого визначається як особа, наділена повноваженнями ухвалювати управлінські рішення та здійснювати організацію їх виконання, створюючи для цього належні умови. Водночас значна увага приділяється особистісним якостям керівника, і наголошується на тому, що керівник – це особа, яка має організаторський талант та високі моральні людські якості.

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» поняття «керівник» визначає особу, на яку офіційно шляхом призначення, обрання, затвердження покладено функції керівництва державною або будь-якою іншою організацією. Ця особа наділена формально регламентованими правами і обов’язками, зокрема, правом висувати юридично владні вимоги і застосовувати засоби дисциплінарного впливу до органів та осіб, які перебувають у її підпорядкуванні, а також представляти організацію у взаємовідносинах з іншими організаціями. Завданням керівника є також забезпечення ефективного функціонування тих чи інших організації, установ тощо. Важливим є факт, що його реальний вплив на діяльність установи базується як на офіційних повноваженнях, так і на організаторських здібностях та особистому авторитеті [41]. Е. Шейн вважає, що першочерговим завданням керівника є створення культури організації, її еволюція та управління нею [42, с.16].

Таким чином, керівник – це посадова особа, на яку законами чи іншими нормативними актами покладено як обов’язок здійснення організаційно-

розпорядчих функцій. Виконувані керівниками сфери державного управління функції зумовлюють виокремлення їх основних категорій, зокрема, керівників низової, середньої та вищої ланок. Як відомо, категорії керівників державної служби України визначаються відповідно до Закону України «Про державну службу» шляхом класифікації посад. Головним критерієм остатньої є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, роль і місце посади в його структурі, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді [43].

Вочевидь, поняття «керівник» і «лідер» відповідають смислам понять формальне і неформальне лідерство, підкреслюючи неправомірність їх ототожнення; однак керівник може бути лідером, а лідер не обов'язково є формально визнаним керівником. Разом із цим унаслідок динамічної, суспільної трансформації феномени керівництва і лідерства піддаються синтезуванню. Тож сутність лідерства включає в себе діади «керівник – лідер» та «державний службовець – лідер», на яких, власне, й базується дане дослідження. Відповідно до зазначеного вище зауважимо, що лідерство як управлінський статус, пов'язаний із прийняттям рішень та керівною посадою, співвідноситься з інтерпретацією лідерства в контексті структурно-функціонального підходу, який розглядає суспільство як складну, ієрархічно організовану систему соціальних позицій і ролей. Відтак займання в цій системі позицій, пов'язаних із виконанням управлінських функцій, (ролей) надає людині статусу лідера. Наведені вище визначення підтверджуються думкою вітчизняних учених Світлани Гайдученко та Сергія Чернова, які стверджують, що в нині в діяльності успішного управлінця стає нормою суміщення функцій керівника і лідера. Внаслідок цього поняття «керівництво» поступово змінюється поняттям «лідерство», оскільки реальне й ефективне управління забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом особистості керівника, його лідерськими здібностями. Водночас дослідники наголошують на тому, що лідерство не пов'язане з можливістю використання сили, насильства, тиску, які обумовлені становищем в організації або офіційними повноваженнями, і передбачає

лише взаємодію людей задля підтримки лідера [44, с. 111].

Розкриваючи сутність поняття «лідерство», вітчизняні вчені Наталя Гончарук та Інна Сурай акцентують увагу на його складових – феномені лідерства, принципі лідерства та інституті лідерства. На їхню думку, феномен лідерства полягає у визнанні природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Принцип лідерства ґрунтується на діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, яка формує тип владних відносин у групах та між суспільними групами. Інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями і які виконують специфічні функції [45]. Окреслюючи сучасні концепції лідерства, про які детально йшлося у параграфі 1.1., Людмила Пашко визначає базові елементи лідерства – авторитет, довіру і компетентність [46].

Отже, в сучасній практиці управлінської діяльності функції лідера і керівника мають об’єднуватися. На нашу думку, таке лідерство – управлінський вплив та керівництво – реалізується не тільки на основі чинного законодавства, але й визначається ціннісними пріоритетами особистості, що корелюються з її особистісними якостями.

У контексті нашого дослідження актуалізуються розробки зарубіжних вчених із визначеної проблеми. Так Р. Стогділл, вивчаючи лідерство, зосереджує увагу на загальних якостях лідера, виокремлюючи наступні: цілісність, допитливість, відвагу, впевненість, активність, рішучість, відповідальність, толерантність тощо [47]. Американський учений П. Друкер вважає, що керівником-лідером можна вважати таку особистість, яка має прибічників, прихильників, людей, які його підтримують і слідують за ним з великим бажанням та вірою в нього. Люди йдуть за таким керівником з готовністю, за власним бажанням, а не тільки тому, що той є керівником. Успішний лідер не завжди є тією особистістю, яку всі люблять або якою захоплюються. Лідерство не означає популярність, лідерство є передовсім результатами дій,

які для всіх відкриті. Саме лідери демонструють іншим приклад. Лідерство не виникає з посади, привілеїв, титулів чи грошей. Лідерство – це велика відповідальність [48].

Українська дослідниця Лідія Орбан-Лембрик, вивчаючи особистісні якості лідера, зауважує, що в них переважають творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності [49]. Ігор Романчук та Інна Карнаух вважають, що феномен лідерства виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі. Однак визнання, виявлення та застосування природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей – якості, що притаманні лідеру та відрізняють його від інших людей, – набуваються індивідом упродовж усього життя в процесі пізнання світу, копіткої роботи над собою та виконання своїх службових обов’язків і функцій [50].

Як відомо, у системі владних відносин особливе місце займає політичне лідерство, у якому найбільше яскраво можна побачити персоніфіковану владу, характеристикам якої приділяють увагу науковці різних епох. Тож політичний лідер – це володар, котрий здатний використати всі доступні засоби для збереження влади, наведення порядку (Н. Макіавеллі); творець історії, наділеним особливим талантом (Т. Карлейль, Р. Волдо Емерсон); це завжди сильна особистість, наділена всіма можливими достоїнствами, яка здатна нав’язати свою волю людству (Ф. Ніцше); яскрава особистість, поведінку якої люди схильні наслідувати (Г. Тард); це той, хто відстоює інтереси класу, що висунув його на політичну арену (К. Маркс, Ф. Енгельс, В. Ульянов-Ленін).

Сучасний французький політолог Ж. Бондель уявляє політичне лідерство як владу, яка проявляється у тому, що лідер здатен змусити інших робити те, чого вони не робили б за інших умов [51].

На нашу думку, наведене визначення зумовлюється властивістю харизматичності особистості політичного лідера, яка визначається також його поведінкою, що в сукупності створює можливість для його домінування

над іншими. Зауважимо, що харизма і поведінка лідера обумовлюються також його особистісними психологічними особливостями.

Галина Авцинова наголошує, що в сучасних умовах лідерами стають ті авторитетні суб'єкти політичного процесу, які здатні до консолідації соціальних груп для розв'язання проблем загального розвитку [52].

На думку А. Пахарєва, політичне лідерство – це не тільки набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин, і його вплив є цілеспрямованим і передбачуваним, характеризується тривалістю та динамічністю [53].

У політичній сфері прийнято розрізняти три рівні лідерів, а саме: лідер малої групи, який має авторитет, підґрунтям якого є ті особистісні риси, які група оцінює позитивно. Такі лідери прагматичні та креативні. Лідер громадського руху, організації чи партії – це особа, з якою ті чи інші соціальні прошарки пов'язують можливість реалізації своїх інтересів. Такі лідери впливають на суспільну думку завдяки особистісним якостям та підтримці населення, що перебуває у стані очікування розв'язання значущих суспільних проблем. Через що, можливо, як надання бонусу, й формується довіра до них. У цьому контексті чіткість та конкретність завдань, що диктуються суспільним поступом, визначають значущість діяльності лідера. Політичний лідер, який є особою, котра діє в системі провладних відносин, репрезентує лідерство як соціальні інститути, що забезпечують захист і збалансованість інтересів бенефіціарів різних соціальних груп. Функціями політичного лідера визначаються наступні: інтеграція, координація та мотивація.

Таким чином, політичне лідерство здійснюється в межах політичних відносин і політичної системи суспільства. Іншими словами, це суспільно-політичний процес, у розгортанні якого одна, а іноді й кілька осіб беруть на себе й виконують роль провідника певної соціальної групи, громадсько-політичної організації чи руху, держави або суспільства в цілому.

Наростання кризових явищ та процесів у всіх сферах суспільного життя обумовлює наукову зацікавленість сутністю та сучасним розвитком

інституту лідерства. Етимологічно слово «інститут» (від лат. Institutum) означає «встановлення, установу та організацію, за допомогою яких інституції реалізуються, тобто здійснюються самі ці специфічні суспільні функції або ним навчають, передають їх новим агентам» [54, с. 72].

В одному з множинних визначень, які вміщені в довідковій літературі, акцентується увага на тому, що поняття «інститут» певною мірою характеризує структуру держави та є її неодмінною складовою. Так одним із значень поняття інституту є сукупність правових норм у певній галузі суспільних відносин окремої держави – це, зокрема, суспільний інститут, інститут громадської думки, інститут моралі, інститут інтелектуальної власності тощо. За іншим визначенням, інститут – це назва діяльнісних характеристик людини або групи людей, що репрезентує певний напрямок у суспільному житті або є ознакою соціального ладу – інститут громади, інститут професури, інститут влади, інститут лідерства тощо [55].

До визначення сутності зазначеного поняття зверталися науковці різних часів. М.Вебер стверджував, що інститут – це «раціонально впорядкований союз, якщо останній розуміти як об'єднання, в якому кожен індивід буде орієнтувати свої дії на раціональний порядок» [56, с. 536]. На думку П. Бергера і Т. Лукмана, інститут – це типові реакції індивідів на типові ситуації, інстанції соціалізації, кінцева мета яких – «виробництво» індивідів, адекватних вимогам того чи іншого суспільства [57].

Е. Дюркгейм наголошував, що інститути – це «всі вірування, всі способи поведінки, встановлені групою» [58, с. 405]. Учений вважає, що інститути мають необмежену владу над індивідами стосовно нав'язування тих чи інших способів дії – стандартів та зразків поведінки. М. Дюверже називав інститутами «моделі людських відносин, з яких копіюються конкретні відносини, набуваючи характеру стабільних, стійких і згуртованих», до складу яких входять «колективні уявлення, що мають більший або менший зв'язок із цінностями» [59, с. 103–104]. П. Сорокін, здійснивши аналіз функцій інститутів та їх класифікацію у системі соціальної взаємодії суспільства, визнав їх механізмами соціального тестування та

селекції розподілу індивідів у суспільстві [60].

Сучасні науковці також приділяють увагу цій категорії. Так, зарубіжні вчені А. Рибаков та А. Татаров, визначають поняття «інститути» як «регулярні форми взаємодії індивідів, що роблять можливим і продуктивним їхнє спільне життя» [61, с. 140]. Г. Клейнер застосовує три основні підходи до визначення інститутів: перший – це індивідуалізовані визначення інститутів як відносно самостійних сутностей, тому інститут є стійкою нормою; другий – це холістичні або системні визначення, відповідно до яких інститут є комплексом рольових відносин; третій – визначає інститут як інтегрований комплекс традицій і шаблонів. Учений наголошує на двоїстості визначення цього шаблонного підходу, яка виявляється в тому, що інститут розглядають як норму та механізми контролю, що підтримують її виконання [62, с. 16].

На думку вітчизняних науковців Наталі Гончарук та Інни Сурай, інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та які виконують специфічні функції [63]. Як зазначає Ю. Ковбасюк, у період системних змін у державі не достатньо бути лише керівником-управлінцем, важливо брати на себе більшу відповідальність, аніж записано у посадовій інструкції, вміти переконувати людей, ставити перед ними мету та сприяти її творчому досягненню, демонструвати такий стандарт поведінки, який може бути взятий за взірець [64].

Таким чином, інститути лідерства є організаційно оформленими утвореннями, які базуються на легітимності, що досягається завдяки правовим нормам та правилам, а також найважливішим суспільним цінностям та смислам. Іншими словами, інститут лідерства, виконуючи певні функції, набуває нових якостей/властивостей, відповідно до норм, правил, стандартів і нових цінностей, що є значущими для більшості суспільства; набуває легітимності, яка означується верховенство права та цінностями довіри [авт.].

Аналіз різних тлумачень понять «лідер», «лідерство», «керівник», «політичне лідерство» дозволяє стверджувати, що в сучасну епоху смислове наповнення цих понять взаємодоповнюються та взаємообумовлюються, однак ця обставина дозволяє все ж виокремити такі основні характеристики лідерства:

– лідерство як управлінський статус;
– лідерство як різновид влади;
– лідерство як вплив на інших людей;
– лідерство як авторитетна влада;
– лідерство як цінність.

На нашу думку, для успішного лідерства як управлінського статусу, що пов'язано з керівництвом, прийняттям рішень та впливом на інших людей, необхідно досягти авторитету. Слово авторитет походить від лат. auctoritas – влада, вплив, воля, – що утворене від auctor – творець, захисник, радник [65, с. 298]. В етимологічному словнику української мови поняття «авторитет» тлумачиться як «загальновизнане значення, вплив, поважність особи, організації, колективу, теорії» [66, с. 16], а у «Великій радянській енциклопедії» «авторитет» визначено як «загальновизнаний неформальний вплив тієї чи іншої особи або організації у різноманітних сферах суспільного життя (виховання, наука), заснований на знаннях, моральних чеснотах, досвіді (батьків, лікарів); у більш вузькому значенні – це одна із форм здійснення влади. Часто говорять про авторитет закону, якихось правил чи соціальних норм, що означає визнання їх необхідності більшістю людей, на яких поширюється їх вплив» [67, с. 167]. Зауважимо, що в енциклопедичному словнику з державного управління поняття «авторитет» не зустрічається; увага авторів зосереджується на визначенні таких понять, як «авторитаризм», «авторитарний стиль керівництва» та «авторитарне лідерство» [68].

За словником В. Даля, авторитет – це «думка або свідчення відомої людини у справі науки, що приймається сліпо, на віру, без перевірки і роздумів». Водночас учений звертався до визначення поняття «автор» (лат.

«auctor»), наголошуючи, що це – «творець, винахідник, письменник» [69, с.67]. С. Ожегов тлумачить поняття «авторитет» як «загальновизнане значення, вплив, загальну пошану; авторитет ученого; завоювати авторитет; втратити свій авторитет. Особа, яка має вплив, визнання; великий авторитет у науці; вірити авторитетам» [70, с. 90].

Як бачимо, у наведених вище визначеннях поняття «авторитет» увага зосереджується на неформальному впливі особистості, на тому, що визначається як внутрішнє, духовне.

Зроблений висновок співвідноситься з розумінням особистісного авторитету в соціальній психології: характеризується високою оцінкою індивіда оточенням як джерелом значимої для них інформації та як позитивно референтної особи, чия думка розглядається як важливий орієнтир, необхідний для ухвалення обґрунтованого рішення. Безсумнівно, означені стосунки є якісно вищим ступенем розвитку міжособистісної значущості, аніж референтні стосунки [71]. Іншими словами, авторитетній особі, яка має вплив, повагу, авансується довіра, її думка визнається правильною і сприймається як пряме керівництво до дії, а успіх очікується і передбачається.

Результати дослідження авторитету керівника органів державної влади Тетяни Новаченко дали можливість визначити соціально-психологічну сутність авторитетного керівника-лідера з такими складовими елементами – посадовий та персоніфікований, де останній поділяється на професійний та моральний. Як відомо, посада – це формально, адміністративно закріплене місце працівника, яке передбачає виконання посадових обов’язків; посада – це право керівника управляти колективом, санкціоноване вищими інстанціями і зафіксоване юридично. Тож отримуючи посаду, людина формально є авторитетною, вона фактично винагороджується авторитетом. Однак професійний авторитет має формуватися на підставі високого рівня компетентності керівника – його особистісної здатності вирішувати професійні завдання співвідносно з інтересами і потребами громадян через процес сприйняття результатів своїх дій і відповідальність за них. Моральний

авторитет керівника-лідера ґрунтується на привабливості світоглядних і моральних цінностей і рис особистості [72, с. 38–39]. У контексті предмета нашого дослідження важливим є поняття «легітимного авторитету», що визначається як форма політичного правління, завдяки якій керівники успішно зберігають претензію на те, що вони управляють по праву, відповідно до закону, традиції або чогось подібного [73, с. 367–368]. Наголосимо, що легітимність (від. лат. «legitimus» – законний, правовий, належний, природний) забезпечує довіру в управлінських відносинах, визнання та можливість узгодженої взаємодії. Тож вважаємо, що для досягнення позитивного результату в публічно–управлінській діяльності, крім дотримання чинного законодавства, лідеру необхідно мати довіру – потенціал, що врівноважує відносини між ним і підлеглими, постає платформою для досягнення окреслених управлінських мети і завдань та встановлює пріоритети щодо вибору імперативів, принципів та методів управління.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «довір'я» (довіра) (англ. trust) визначається як ставлення до кого-небудь, що виникає на основі віри в чиюсь правоту, чесність, щирість тощо [28, с. 318]. Наведена дефініція співвідноситься з визначенням поняття «довіра» в Оксфордському словнику англійської мови: «тверда впевненість у тому, що на якусь людину можна покластися» [73, с. 223]. На думку німецьких учених, «довіра» – це ризикований аванс, відмова від взаємного зовнішнього контролю і захисту від недобросовісної поведінки в надії, що інша людина, незважаючи на відсутність таких захистів, не буде цим користуватись» [74, с. 237].

Е. Ґідденс вважає, що є два види довіри – довіра до людей, яка ґрунтується на особистісних зобов'язаннях («персоніфікована довіра»), і довіра до абстрактних систем («до анонімних інших»). Остання формується нині, охоплюючи політичні, економічні відносини, інститути й організації, поширюючись на символічну систему і на соціальний порядок у цілому [75].

Н. Луман наголощує, що довіра є «основним моментом людського

життя». Проблема, яка постійно зростає, – це залежність світу як цілого від індивідів, які його складають, і ця проблема полягає у посиленні його «складності» у часі і просторі, яка виявляється у неймовірній надмірності реальностей і можливостей» [76, с. 4–5]. Тож способом визнання індивіда є довіра до нього, оскільки довіряючи тій чи іншій особі, ми очікуємо, що вона чинитиме справедливо та відповідально.

П. Штомпка зауважує, що довіра, породжуючись демократією, сприяє становленню «культури довіри», водночас і сама довіра є передумовою демократії, успішне функціонування якої передбачає комунікацію між громадянами, толерантність, зміну конфліктності на компроміси, певний рівень цивілізованості під час суспільних диспутів, активну участь громадян у житті суспільства, високий освітній рівень громадян [77].

В інтерпретаціях соціолога Дж. Колемана довіра визначається основою соціального капіталу, а також мережею інституціоналізованих зв'язків або відносин, що цілеспрямовано сформовані у вигляді зобов'язань і очікувань, інформаційних каналів та інших соціальних норм [78]. Політолог та економіст Ф. Фукуяма окреслює довіру як очікування, яке виникає у членів певної спільноти щодо того, що й інші її члени поводитимуть себе передбачувано, чесно (fair) і з увагою до потреб інших людей, з якими вони пов'язані певними спільними нормами. Внаслідок цього, на думку вченого, формується соціальний капітал – як здатність людей працювати разом заради досягнення спільної мети [79].

У довідковому виданні з державного управління поняття «довіра» визначається як ставлення до органів державної влади та їх посадових осіб, що базується на вірі, переконаності та впевненості громадян у надійності, компетентності, сумлінності, щирості, чесності цієї влади [80, с. 173].

На думку фахівців з державного управління, довіра є умовою цілісної взаємодії людини зі світом і їй притаманні наступні функції:

1) упорядкування: довіра фіксує певне ставлення людини до навколишнього світу, його орієнтацію в ньому в координатах добра і зла, істини і неправди, справедливого і несправедливого тощо; вона в ціннісних

категоріях виражає граничні орієнтації знань, інтересів, переваг різних співтовариств, груп і осіб;

2) редукція (спрощення): довіра виступає механізмом спрощення, виділення загального значення із безлічі різнопланових, неоднозначних явищ;

3) організація: довіра закріплює в суспільній свідомості й культурі певні установки й оцінки, мету, заборони та ін., виражені у формі нормативних уявлень;

4) оптимізація відносин і діяльності: за відсутності довіри знижується потенціал соціальних систем, стає неможливою взаємодія акторів;

5) репродукція: взаємопроникнення і взаємний вплив економіки, моральності та політики [41, с. 174].

Як зазначає Тетяна Василевська, довіра виступає основоположним принципом вибудовування взаємин між владою та громадою. Довіра громадян до влади відображає узгодженість інтересів професійної групи з інтересами суспільства та здатність державних інституцій презентувати та реалізувати потреби та цінності загалу [81, с. 158].

Як бачимо, у наведених вище визначеннях спостерігається тісний зв’язок між довірою як формою соціальної солідарності і нормативним функціонуванням суспільства. Довіра означає впевненість у тому, що об’єкт довіри буде відповідати певним особистісним чи суспільним уявленням, очікуванням щодо певних дій, їх якості, результативності, передбачуваності та відповідальності. Водночас довіра – це душевний стан, певна емоційна установка, що передбачає суб’єктивне оцінювання можливостей щодо здійснення очікуваного.

Таким чином, у процесі реалізації лідерства в публічно-управлінській діяльності у його відповідності з чинним законодавством саме довіра виступає мірою визнання суспільством цієї діяльності. На нашу думку, у такий спосіб простежується взаємозалежність понять «довіра» і «лідерство».

Як відомо, у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. зазначено, що метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер

життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [82]. Реалізація поставленого завдання й нині не втрачає своєї актуальності, оскільки визначає попит на висококваліфікованих фахівців, яким притаманні необхідні особистісні риси і які озброєні спеціальними знаннями, навичками, технологіями, тобто мають відповідний рівень компетентності для здійснення ефективної публічно-управлінської діяльності.

У довідковій літературі поняття «компетентний» визначається як знаючий, обізнаний, авторитетний у певній галузі [83, с. 445]. Компетентність – це одна з інтелектуальних якостей професіонала; це особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття рішень в екстремальних умовах. Компетентну людину характеризує якість знань:

– різноманітність – широкий діапазон знань про різне;

– артикуляційність – чітке визначення елементів знань та їхніх взаємозв’язків;

– гнучкість – заміна змісту і зв’язків окремих елементів знань завдяки впливам об’єктивних чинників;

– категоріальність – головна роль того типу знань, що надається у вигляді загальних принципів, підходів та ідей [84, с. 25].

У контексті нашого дослідження, вельми актуальною є думка британського вченого Дж. Равена, який стверджує, що для того щоб бути компетентним, необхідно мати сукупність спеціальних компетентностей різного плану, а саме: бути глибоко освіченим у сфері своєї діяльності, вміти спостерігати, ставити запитання, робити висновки, а також нести відповідальність за свої дії. Вчений окреслює так звані «вищі компетентності», що передбачають наявність у людини високого рівня ініціативи, здібностей організувати людей для досягнення поставленої мети, готовність оцінювати й аналізувати наслідки своїх дій [85, с. 59]. Експерти програми «DeSeCo» поняття «компетентність» визначають як здатність

успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання. До внутрішньої структури компетентності вони відносять знання, пізнавальні і практичні уміння та навички, ставлення, емоції, цінності й етичні норми та мотивацію [86, с. 22].

Таким чином, задля підтримання у тій чи іншій організації чи публічній установі лідерського статусу, особистість має бути компетентним фахівцем, має уміти брати на себе відповідальність, за умови безперервного самоудосконалення має набувати теоретичного та практичного досвіду.

У термінологічному словнику з публічного управління зазначається, що «рівень професійної компетентності особи» – це характеристика, яка визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем спеціальних знань, умінь та навичок [87]. На думку сучасної вітчизняної дослідниці Олени Крутій, професійна компетентність у системі державного управління має включати не лише сукупність суспільних вимог до суто професійних знань та умінь працівників цієї категорії, але й належний рівень їхньої загальної, професійної та управлінської культури, підприємливість, виразні організаторські здібності, системний характер та інноваційну спрямованість мислення, розвинені навички міжособистісного діалогового спілкування та інші професійно важливі якості [88, с. 76].

Узагальнюючи викладене вище, зауважимо, що, на нашу думку, професійна компетентність включає в себе професійні компетенції (лат. – competentia – належати по праву) – коло питань, в яких особа має певні повноваження, знання, вміння, навички, досвід, а також способи виконання діяльності на високому кваліфікаційному рівні відповідно до конкретних умов в інтересах задоволення певних суспільних потреб. Водночас професійна компетентність лідера в публічно-управлінській діяльності окреслюється на підставі ефективної реалізації цієї діяльності, що відповідає високому рівню необхідних лідеру компетенцій.

Однією з них є комунікативна компетенція – знання про навколишній світ, зокрема й про соціальну структуру суспільства, соціальні цінності; вміння використовувати комунікативні системи різних рівнів і здатність

адекватно сприймати та узагальнювати інформацію. Ф. Шарков зазначає, що комунікативна компетенція входить до структури соціального статусу як важливий компонент поруч із такими складовими, як спосіб життя, освітні та професійні характеристики індивіда-комуніканта [89, с. 251–252].

На нашу думку, професійна компетентність лідера є динамічною структурою особистості, що спрямовує розвиток основних компонентів її розумового досвіду: на рівні когнітивного – це здатність ефективно переробити інформацію; на рівні метакогнітивного досвіду – здатність свідомо й інтуїтивно регулювати роботу власного інтелекту; на рівні інтернаціонального досвіду – здатність вибирати такі методи/засоби/способи публічно-управлінської діяльності, які б відповідали об'єктивним потребам суспільства. Іншими словами, професійна компетентність реального лідера має відповідати сукупності компетенцій, що оперативно оновлюються, дозволяючи йому реагувати на суспільні зміни, приймати адекватні рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію тощо.

У сучасній довідковій літературі поняття «публічний» визначається у контексті поняття «публічна сфера». Публічна сфера (англ. public sphere) – соціальний простір, у якому громадськість, публіка спілкуються та взаємодіють один з одним і з цілим суспільством щодо суспільних проблем. Публічна сфера є наслідком розмежування публічного і приватного життя людей, що існує з часів античності. Однак у містах-полісах Стародавньої Греції та в республіканському Римі «публічний» означало загальносуспільний (такий, що стосується усіх, загалу) і державний. Розмежування державної (владної) публічності і публічності громадян відбулося не одразу, а поступово в епоху раннього капіталізму. Заможна й освічена верства бюргерів, що володіла достатніми ресурсами, аби функціонувати незалежно від держави, створила неполітичні громадянські осередки, в яких відбувалися раціонально-критичні обговорення творів літератури, мистецтва, а також важливих для усіх проблем. Аргументи, що формувалися в процесі цих обговорень, в умовах розвитку парламентаризму, почали складати підґрунтя для прийняття політичних рішень, а громадськість

(публіка) та притаманна їй громадська (публічна) думка перетворилася на чинник політики.

Німецький філософ Ю. Хабермас, котрому належить розробка концепції публічної сфери, вважає, що публічна сфера – це та галузь соціального життя, в якій формується громадська думка. Публічна сфера складається з таких елементів: середовища (місця) публічного обговорення проблем, добровільних об'єднань громадян, інфраструктури публічних медій, включно з Інтернетом, засобів і форм вираження думок і дорадчої діяльності (газети, журнали, лекції, форуми, дебати, твори мистецтва) [90].

Німецька дослідниця Ханна Арендт вперше до наукового обігу ввела термін «публічний простір» як визначення місця людської діяльності і дій, які не можливі поза суспільством. Поняття «публічний», на її думку, означає два тісно один з одним пов'язаних, однак не тотожних феноменів: перший передбачає загальнодоступність, так що його супроводжує максимальна відкритість; у другому разі «публічний» означає спільний світ як творіння людських рук і збірне поняття для всього, що відбувається між людьми, що відчутне, виступає на першому плані в цьому створеному світі. Публічний простір, подібно до спільного для нас світу, збирає людей і одночасно перешкоджає тому, щоб ми постійно зачіпалися один об одного [91, с. 69].

Безсумнівно, що визначальну роль у функціонуванні публічної сфери відіграють засоби масової інформації, а сучасні комунікаційні можливості дають підстави стверджувати, що публічна сфера поширюється на віртуальний простір, а також досягає глобальної розвиненості.

Отже, поняття «публічна сфера» – соціальний простір, у якому люди – громадськість, публіка спілкуються та взаємодіють як один із одним, так і з цілим суспільством з приводу нагальних суспільних проблем. У розвиненій формі публічна сфера включає в себе такі елементи: місце публічного обговорення проблем, добровільні об'єднання громадян, інфраструктуру публічних медій, разом з Інтернетом, засоби та форми для висловлювання думок та результатів дорадчої діяльності.

Таким чином, поняття «публічний», «публічна сфера», «публічний

простір» слід вважати співвідносними та багатозначними, що конкретизують той чи інший предмет чи поняття, зокрема й поняття «лідер», «лідерство», «влада» та «публічна влада».

Згідно з «Етимологічним словником української мови» слово «влада» та похідні від нього «володар», «владний» тощо є запозиченими з польської («wladza») або чеської мов («vlada» – влада, керівництво, уряд) [66]. У політологічному енциклопедичному словнику зазначається, що влада – це можливість і здатність здійснювати свою волю, чинити вирішальний вплив на діяльність і поведінку і загалом долю людей за допомогою певних засобів (права, насильства, впливу тощо); організаційний аспект і функціонально-специфічне начало втілення вольових рішень; центральна, організаційна та регулятивно-контрольна засади політики; одна з найвагоміших та найдавніших проблем суспільно-політичного знання; проблема культури суспільства й життя конкретної людини. Влада наявна скрізь, де перебувають усталені об’єднання людей – у сім’ї, виробничих колективах, різних організаціях, установах і закладах, у державі [92, с. 76–77]. За М. Вебером, влада – це ймовірність того, що один актор у межах соціальних відносин буде спроможним реалізувати власну волю, незважаючи на спротив [93].

Т. Парсонс визначає владу як можливість досягнення соціальних і суспільних цілей, і в цій якості вона є аналогічною грошам, слугуючи основою узагальненої здатності досягати мети [94, с. 154].

На думку Е. Ґідденса, головною характеристикою влади є два типи її ресурсів, зокрема матеріальні (економічні або ті, що розподіляються) й моральні, включно з легітимністю та іншими ресурсами влади; причому жоден із них не є переважним [95, с. 56].

Згідно з визначенням В. Лісничого, влада має здатність і можливість нав’язати волю одного суб’єкта іншим суб’єктам за допомогою доступних способів як морального та ідейного впливу, так і прямого фізичного примусу [96]. Сучасний вітчизняний учений П. Петровський зазначає, що нині влада – це соціальний інститут, що ґрунтується на легітимному праві окремих представників суспільства (невіддільної його частини) виконувати функцію

загального керівництва [97].

Узагальнюючи зазначене, слід констатувати, що поняття «влада» відображає складний суспільний феномен, який співвідноситься з управлінням та викликає асоціації з силою та повноваженнями; влада – державне, політичне, економічне, духовне та інше панування над людьми; система державних або інших управлінських органів; особи та установи, які мають відповідні повноваження. Влада – це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою права, примусу та впливу, що пов'язується з типами політичної організації суспільств – тоталітарним, авторитарним, демократичним.

Публічна влада – це цілісна система органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що здійснюють управління суспільно значущими справами від імені та за дорученням суверена – народу, постійно діють в правовому режимі, реалізуючи організаційно-розпорядчі функції і повноваження. До того ж через визначені Конституцією України та законами України форми реалізації управління справами держави і територіальних громад функціонують згідно з їх статусами в усіх сферах і територіальних одиницях держави. У той же час основою публічної влади є колектив – більш або менш організоване, об'єднане товариство людей зі свідомістю та волею. Для того, щоб таке товариство перетворилося на колектив, повинні виникнути загальні, спільні для всіх інтереси різного характеру (політичного, соціально-економічного тощо). Для реалізації цих інтересів виникає необхідність певної єдності дій, що у свою чергу зумовлює потребу в управлінні колективом, породжуючи владу в колективі [98, с. 29].

Публічна влада, співвідносячись із суспільно-політичною владою та народовладдям, характеризується такими основними її видами: влада народу як безпосереднє народовладдя та демократія (вибори, референдуми); державна влада – виконавча, законодавча, судова; місцеве самоврядування – місцева публічна влада, що здійснюється територіальними громадами, представницькими органами місцевого самоврядування. Тож публічна влада може здійснюватися двома шляхами – безпосередньо населенням (народом у

цілому чи територіальними громадами) або через відповідні інститути, що називаються органами публічної влади.

Залежно від форм публічної влади розрізняють органи державної влади і органи місцевого самоврядування. Обом формам публічної влади властива низка спільних ознак, а саме: спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій; функціонування через органи публічної влади; легітимність; відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення; об'єднання підвладних за територіальною ознакою; охоплення владою всіх осіб на відповідній території; безперервність функціонування (за наявності окремих тимчасових органів); спрямованість на вирішення усіх справ суспільного значення; обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території; функціонування у правових формах – діяльність за законодавчо встановленою процедурою і оформлення владних рішень правовими актами; можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень; право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету. У той же час державній владі властиві певні особливості, зокрема, державний суверенітет, загальнодержавний масштаб дії, спрямованість на першочергове виконання загальнонаціональних потреб, постійний правовий зв'язок із населенням через інститут громадянства, наявність субординаційних відносин всередині державного апарату, наявність «силових структур» – армії, судів, прокуратури, служби безпеки, органів виконання покарань тощо. Матеріально-фінансовою основою державної влади є загальнонародна та державна власність, а також кошти державного бюджету. Безумовно, найбільш суттєвою ознакою державної влади є її суверенітет.

Місцеве самоврядування – це форма публічної влади, що реалізується специфічними суб'єктами – територіальними колективами і сформованими органами; воно має особливий об'єкт – питання місцевого значення; здійснюється на основі використання окремого виду публічної власності – комунальної (муніципальної).

Таким чином, поняття «публічна влада» пов'язується з діяльністю

уряду та органів управління на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також стосується дій фізичних та юридичних осіб у процесі виконання ними публічних функцій. Поняття «публічна влада» набагато ширше за поняття «державна влада», оскільки означує права, здатність і можливість органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій взаємодіяти на основі своєї легітимності – чинного законодавства та суспільної довіри.

Поняття «взаємодія» – від (англ. interaction) – у довідковій літературі визначається як «процеси впливу різних суб'єктів одне на одного». Взаємодія – різновид неопосередкованих або опосередкованих зовнішніх чи внутрішніх відносин, зв'язку. Взаємодія – це взаємний зв'язок явищ, взаємна підтримка, узгодження дій між суб'єктами для виконання поставлених завдань [68, с. 124].

Філософське розуміння поняття взаємодії підкреслює її зв'язок із поняттям «структура», оскільки взаємодія виступає як інтегруючий фактор, за допомогою якого відбувається об'єднання частин у ціле. У сучасній філософській науці розуміння взаємодії держави з громадськістю пов'язується з іменем англійського філософа Дж. Локка. У своїх працях щодо управління державою вчений звертає увагу на місце і роль приватної власності на засоби виробництва, яка, за його переконанням, стає найважливішим компонентом переходу з природного стану до громадянського суспільства й держави. Головною функцією останньої є охорона приватної власності, що була і завжди буде пріоритетною в діяльності держав та урядів [98, с. 174-175].

У публічному управлінні взаємодія розглядається як визначальний організаційний принцип та ціннісний показник ступеня його демократичності й ефективності. Розрізняють взаємодію органів державної влади між собою та з органами місцевого самоврядування, а також взаємодію органів публічної влади з громадськістю. Взаємодія органів державної влади між собою та з органами місцевого самоврядування поділяється на політичну (наявність процедур узгодження державної політики), законотворчу

(узгодженість законодавства і нормативно-правових актів), організаційну (узгодженість дій з реалізації державної політики та державного управління), ресурсну (адекватність розподілу ресурсів щодо змісту державної політики і державно-управлінських функцій), представницьку (представлення парламентом та органами місцевого самоврядування інтересів народу в цілому та інтереси місцевих громад). Взаємодія органів публічної влади з громадськістю поділяється на інформаційну (інформування громадськості про державну політику), політичну (отримання підтримки громадськості щодо напрямів та шляхів реалізації державної політики), інституційну (створення спільних інституцій щодо вироблення державної політики та контролю за її реалізацією), організаційну (залучення громадськості до процесів вироблення та реалізації державної політики) [43, с. 21].

У контексті вищезазначеного актуалізується думка німецького дипломата та економіста Д. Штюдеманна, який наголошує, що «демократичні зміни здійснюють не політичні еліти, які показали, що вони непридатні та неспроможні, а саме громадянське суспільство. Зміни можливі тільки через розвиток громадянського суспільства» [99, с. 16]. Однак у 2012 році Д. Штюдеманн, висловлюючи думку щодо наявності громадянського суспільства в Україні, зазначив, що «його не існує, бо відсутні взаєморозуміння і взаємодія всіх структур та проєктів» [99, с. 16].

На нашу думку, Революція гідності 2014 року, російська агресія на Сході України, всесвітня пандемія, викликана поширенням Covid 19, що охопила й Україну, довели що громадянське суспільство, пройшовши шлях становлення, розвивається. Справедливо наголошує С. Шенберг, що життєздатне сусідське співтовариство – це таке співтовариство, члени якого об’єднуються, щоб впливати на різні аспекти місцевого соціального порядку, зокрема матеріальне забезпечення територіального громадського самоврядування; ті організації, установи і органи, створені жителями, які забезпечують безперебійне функціонування сусідського співтовариства, його взаємодію з адміністративними органами і установами, які діють на території, з підприємствами комунального господарства, із соціальними

агентствами, бізнесовими та діловими колами [100, с. 70].

Низка українських учених, як-от: І. Сало, О. Даниляк, Т. Джига, В. Яблонський, С. Янішевський, важають, що формою взаємодії держави і громадянського суспільства є політичний режим як система методів і засобів здійснення політичної влади, а різні типи політичних режимів – демократичний, авторитарний і тоталітарний – є різними способами цієї взаємодії [101, с. 39].

Слід зауважити, що у процесі поступу громадянського суспільства як сукупності недержавних організацій, що представляють волю та інтереси громадян, та його взаємодії з органами публічної влади, особливу роль відіграє лідерство та його розвиток. На нашу думку, типом цієї взаємодії постає комплементарність (взаємодоповнення). Як відомо, принцип комплементарності у межах квантової механіки був сформульований Н. Бором [102]. Разом із тим В. Гейзенберг наголошував, що принцип комплементарності тісно пов’язаний із принципом невизначеності і що саме він має універсальний характер і складається з різноманітних культурних традицій. Співіснування різнорідних людських устремлінь можуть бути поєднанні для того, щоб сформувати нову рівновагу між думками та діями, між спостереженням та активністю [103].

Таким чином, використовуючи принцип комплементарності для цілісного відображення чи розуміння феноменів та процесів, ми окреслюємо додаткові їх параметри задля більшої повноти і наближення до реальності, аби забезпечити теоретичне підґрунтя для адекватного розв’язання суспільно значимих проблем. На нашу думку, застосування комплементарного лідерства у процесі публічно-управлінської діяльності завдяки взаємодоповнюваності, яка не виключає суб’єктивного розуміння тих чи інших суспільних проблем, зводиться до цілісного їх осягнення, а отже, й відповідного прийняття управлінських рішень.

Однак нині принцип комплементарності застосовується здебільшого у сфері економіки, менеджменту та маркетингу, а не у сфері публічного управління. Л. Антонова, В. Ліпов, вивчаючи вплив ринкових інститутів на

формування інститутів державного устрою, наголошують, що комплементарність базується на зв’язках і взаємодіях, які мають впорядкований характер, об’єднані на постійній основі і які забезпечують цілісність, внутрішню диференціацію, самоідентифікацію і саморозвиток економічних систем у процесі господарювання [104, с. 76].

На думку Анжеліки Балабаниць принципи комплементарності слід застосовувати в управлінні налагодження маркетингових відносин зі споживачами і бізнес-партнерами на основі гармонізації всіх груп інтересів та досягнення синергетичного ефекту від партнерства [105, с. 34].

На нашу думку, на противагу лінійності, що характеризує управлінську вертикаль, ідея взаємодоповнюваності дозволяє утвердити множинність як рух до горизонтальних відношень в новому публічному управлінні, а також поєднати раціональне та ірраціональне, що спрямовує до психологічних аспектів особистості лідера тощо. Вочевидь, що окреслені процеси є динамічними і характеризуються неспівмірністю – асиметричністю.

Тож асиметричне комплементарне лідерство – це взаємодоповнення, що, не виключаючи суб’єктивного розуміння тих чи інших суспільних проблем, передбачає цілісне їх осягнення, усвідомлення значущості досягнення гармонії і реалізацію на цій основі публічно-управлінської діяльності, яка в сучасну епоху характеризується не тільки взаємозалежністю та взаємообумовленістю феноменів і процесів, але і їх множинністю та емерджентністю. У контексті вищенаведеного актуалізується визначення поняття “механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності”. На нашу думку – це система механізмів, яка забезпечує закономірний та емерджентний рух–взаємодію, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану системи, а виникають її нові властивості та нова якість;

У сучасній довідковій літературі поняття «розвиток» визначається як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого – вищого [106].

На думку Світлани Благодєтєлєвої–Вовк, розвиток – це процес та

результат творчого самопізнання у діяльності людини, спрямований на досягнення нею нової якості – наближення до ідеалу, який має якісний, внутрішній характер [107]. О. Павлуцький визначає розвиток як зростання, у процесі якого в критичні моменти настають якісні структурні зміни в усій системі. Розвиток – це зміна в певному напрямі, що підпорядковується законам дозрівання [108]. У наукових дослідженнях В. Бранського [109] та А. Назаретяна [110] у тлумаченні поняття «розвиток» основний акцент робиться на тому, що це закономірне і багаторазове повторення (чергування) порядку і хаосу в руслі соціальної синергетики, процес його історичної зумовленості на основі революційних та еволюційних змін.

Як відомо, закономірність є властивістю системи, що відповідає визначеним законам та обумовлюється дією об’єктивних законів. На думку Ірини Драч, закономірності управління є об’єктивно наявні, повторювані, стійкі, істотні зв’язки між різними елементами системи, які відображають зміст управлінських впливів та забезпечують стабільне функціонування системи [111]. Водночас закон – це суттєве відношення, зв’язок між сутностями, які характеризується об’єктивністю, необхідністю, всезагальністю, внутрішньою суттєвістю, повторюваністю [112, с. 75].

Отже, розвиток є незворотною, спрямованою, закономірною зміною матеріальних та ідеальних об’єктів, що виступає механізмом будь-якого розвитку та відбувається під дією відомих законів матеріалістичної діалектики – переходу кількісних змін в якісні, єдності і боротьби протилежностей, закону заперечення.

У контексті нашого дослідження важливою є думка С. Єрохіна, який наголошує, що розвиток – це особливий тип руху, який характеризує прогресивний характер взаємодії речей [113]. Зазначене вище потребує аналізу понять «прогрес» і «регрес», оскільки процес розвитку, його характер і спрямованість розглядається саме через їх співвіднесеність.

Регрес (лат. regres) – це зворотний рух – за яким відбувається деградація, зниження рівня організації й ефективності функціонування, що призводить до втрати здатності до здійснення того, що було можливим

раніше. Для регресу характерне зростання залежності від зовнішніх чинників середовища. Тож регресивну спрямованість процесу розвитку характеризує втрата потенціалу, можливостей для подальших змін.

Прогрес (лат. progressus) визначається як зміна властивостей певної системи, за якої відбувається зростання її функціональних можливостей, підвищення ефективності та підвищення ступеня незалежності існування від впливу зовнішніх факторів. Прогресивний розвиток характеризується і тим, що відбувається збереження та накопичення потенціалу, можливостей, які зумовлюють удосконалення, покращення чого-небудь завдяки своїм ідеям, настроям, поглядам тощо. Важливим показником прогресу, що виокремлює процеси розвитку з-поміж інших змін, є одночасна наявність у ньому трьох властивостей:

– оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);

– відсутність закономірностей, які характерні для випадкових процесів катастрофічного типу;

– неможливість накопичення спрямованості зміни, що призводить до втрати характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії.

Як бачимо, дві із трьох властивостей окреслено через поняття «закономірності». Безсумнівно, закономірність виступає гарантом відповідності причинно-наслідкових зв’язків усіх змін, однак динамічність глобалізаційних процесів, призводячи до утворення єдиного інформаційного простору, зумовлюючи інноваційну активність людей тощо, посилює таку властивість системи, як емерджентність – (від англ. emergent – несподівано з’являється, раптово спливаючий) – набуття системою нових функціональних якостей, не властивих її окремим елементам. До таких складних, відкритих систем відноситься і людина та суспільство. Оскільки емерджентність – це наявність у будь-якій складній системі властивостей, які відсутні у кожного з її компонентів, але які є наслідком їх сукупного функціонування, це дало підстави О. Горбаню та В. Бахрушину розглядати емерджентність як інтегративність або цілісність [114].

Разом із тим емерджентність – це не тільки поява нових ознак, але й у деяких випадках зникнення тих, що спостерігалися раніше.

На нашу думку, сучасне українське суспільство, разом із закономірними процесами розвитку, характеризується емерджентністю, оскільки змінює ставлення до інформації та її значущості, до переважання бажань більшості над бажаннями та приписами меншості. Неабияку роль у цьому відіграє Інтернет, надаючи можливість великій кількості людей бути не тільки почутими, але й брати участь у дискусіях, обговореннях, виробляючи той чи інший інтелектуальний продукт. Саме Інтернет-мережі спричинили нове політичне явище – емерджентну демократію – своєрідний колективний інтелект, що значно перевершує розумові можливості окремої особи. Тож зібравшись разом, ми зможемо досягти значно більшого розвитку, ніж коли будемо діяти індивідуально.

Ми підтримуємо визначення поняття «розвиток» Л. Мельника, який наголошує, що це – незворотна, спрямована, закономірна зміна стану системи на основі реалізації механізмів її самовпорядкування і самоорганізації, які розгортаються в процесах адаптації системи до випадкових, не визначених у зовнішньому середовищі змін [115].

Таким чином, розвиток лідерства – це закономірний та емерджентний рух-взаємодія, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану якоїсь системи, а виникають нові властивості, нова якість (сутність чогось), яких раніше не було.

Розвиток лідерства можна розуміти як своєрідну конфігурацію елементів, сутність якої складає її інтегрована цілісність, а саме: бачення лідером (керівником) стратегії розвитку; здатність до організації та реалізації командної роботи; власна мотивація щодо необхідності безперервного удосконалення особистісних і професійних характеристик, харизматичність, ділова репутація, яка цілісно сприяє модернізації інституту лідерства, про що детально йтиметься у другому розділі дисертації.

Міждисциплінарний контекст у тлумаченні поняття «лідер» сприяє його цілісному розумінню.

1.3. Сутність та особливості публічно-управлінської діяльності щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства

Поняття людської діяльності стало предметом досліджень ще в античні часи (Платон, Аристотель, Демокрит та ін.). У XVIII ст. поняття діяльності як наукове було запроваджено у філософську думку І. Кантом, однак тільки в методології XIX ст., у доробках Г. Гегеля та Л. Фейєрбаха, було вперше охарактеризовано його сутність. Проте, незважаючи на тривалу історію вивчення діяльності, і дотепер спостерігається поліаспектність щодо його визначення. Зауважимо, що основний внесок у наукове розв'язання окресленої проблеми зробила традиційна психологія.

У довідковій літературі діяльність розглядається за трьома напрямами відповідно до трьох її основних видів – матеріальної, духовної та суспільно-політичної. Наголошується на тому, що структурними елементами діяльності є люди, їх потреби та інтереси, а також предмети діяльності, мотиви, цілі, способи та форми її здійснення [116]. У психологічній науці діяльність визначається як «динамічна система взаємодії суб'єкта зі світом, у процесі якої виникають і втілюються в об'єкт психологічного образу та реалізуються опосередковані відношення суб'єкта у предметній діяльності» [117, с. 234]. Діалектико-матеріалістичний контекст розуміння діяльності дозволяє окреслити її предметний характер, оскільки діяльність здійснюється певною людиною-суб'єктом або визначеною людською спільнотою. Людина, як суб'єкт діяльності, планує, організує, спрямовує, корегує тощо.

Як відомо, теорія діяльності була розроблена вченими-психологами Л. Виготським, О. Леонтьєвим, С. Рубінштейном, їхніми учнями та послідовниками. На думку О. Леонтьєва, діяльність – це процес, який спрямований на задоволення предметних потреб суб'єкта, а також система, яка має структуру, розвивається і є складовою соціальної системи. Поза такими відносинами людської діяльності не існує. Вчений запровадив поняття «предметної діяльності», де сам предмет діяльності надає їй

визначеної спрямованості. Тож предметна діяльність – це активність суб’єкта, що відповідає меті й умовам, у яких вона здійснюється [118, с.127]. Б. Ананьєв розглядав діяльність як психологію активності, наголошуючи, що сама діяльність формує людину і як суб'єкта, і як особистість [119, с. 127]. Поняття «діяльність» пов’язується з мотивуванням. Так О. Леонтьєв стверджує, що діяльності без мотиву не буває, оскільки передумова діяльності виявляється в потребі, що знаходить себе в предметі і стає внутрішнім мотивом діяльності. С. Рубінштейн вважав, що «будь-яка діяльність започатковується мотивом, тобто спонуканням до дії, переживанням чогось значимого, що надає цій дії смисл для індивіда» [120, с. 187]. Л. Божович акцентує увагу на тому, що поряд із внутрішніми мотивами діяльність спонукається також і зовнішніми – соціальними або особистісними [121, с. 29].

Отже, діяльність завжди предметна та мотивована. Водночас визначальною характеристикою людської діяльності є її цілеспрямованість. На думку О. Леонтьєва, саме мета пов’язана з предметом діяльності та з її мотивом. «Усвідомлення смислу дії завершується у формі віддзеркалення його предмета як свідомої мети. Тепер зв’язок предмета дії (його мети) і того, що спонукує дію (його мотиву), вперше відкриваються суб’єкту» [118, с. 281].

Радянські вчені Ксенія Альбуханова-Славська [122], С. Рубінштейн [120] та ін. розглядали механізми формування мети, що складають предмет її психологічного дослідження. Роботи В. Зінченка [123] і П. Гальперіна [124] спрямовані на дослідження формування розумових дій, а в концепції В. Шадрікова [125] психологічна система діяльності тлумачила як єдність професійних якостей спеціаліста, інтегрованих для досягнення конкретного результату. Ці якості є такими психологічними чинниками, що спонукають, програмують і регулюють трудову активність людини. Крім того, вони впливають на властивості особистості, оскільки саме за їх допомогою реалізується ця активність.

Ще однією характеристикою діяльності є її усвідомлюваність, що може

відноситись як до суб'єкта діяльності (усвідомлення себе, рефлексія) так і до її змісту. В. Лекторський вважає, що кожен акт індивідуального пізнання передбачає самосвідомість, тобто неявне знання суб'єкта про себе самого. Можна спробувати перетворити це неявне знання в явне, тобто перевести самосвідомість в рефлексію. У цьому разі суб'єкт аналізує особистісні переживання, спостерігає потік свого психологічного життя, намагається з'ясувати характер свого «Я» тощо. Кожен акт рефлексії – це акт осмислення та розуміння [126, с. 105].

Слід зауважити, що наприкінці ХХ ст. у науковому середовищі розгорнулася дискусія щодо статусу, сутності поняття «діяльність», його міждисциплінарного характеру, місця поміж іншими соціально-гуманітарними поняттями – правовими, господарськими, політичними, суспільними та управлінськими, суспільних відносин. Так на думку В.Зінченка, свідоме життя людини складається з двох типів відносин – вільних відносини (незалежні від свідомості) і відносин як «перетворених форм» свідомості (енергія, сила). Однак діяльність і свідомість не слід ототожнювати, оскільки свідомість не залежить від діяльності, хоча нею викликається. Вчений розробив схему психологічного розвитку, яку утворює так званий «ланцюг перетворених форм свідомості»: рух та недиференційовані форми активності породжують відповідну поведінку та діяльність; водночас поведінка і діяльність збуджують свідомість, що викликає вільні дії та вчинки, які породжують особистість. Як наслідок особистість породжує нові форми діяльності, розширюючи власну свідомість [127]. Проблеми дослідження поняття «діяльність», що потребують поглибленого аналізу, були окреслені ще у 80-х роках ХХ ст. В. Давидовим, який наголошував на необхідності визначення такого ключового поняття теорії діяльності, як «перетворення», що пояснювало б не тільки зовнішні, але й внутрішні зміни образу об'єкта; на виявленні співвідношення колективної та індивідуальної діяльності; розробці класифікації різних видів діяльності; з'ясуванні співвідношення психологічної теорії діяльності з іншими науковими підходами до вивчення людини і суспільства [128].

Визначені проблеми дослідження діяльності є основоположними та не втратили своєї актуальності й у теперішній час, однак потребують поглибленого наукового аналізу в контексті сучасних суспільних змін.

У розробку теорії діяльності внесли свій внесок українські вчені Г. Балл, Г. Костюк, В. Мєдінцев, О. Нікуленко, Т. Російчук та ін. Так Г. Костюк, аналізуючи цю категорію, позначив її як трудову діяльність та визначив її структуру, що складається з таких компонентів:

- усвідомлення мети діяльності;
- мотиви, предмети, способи дій та операцій;
- спілкування, проміжні та кінцеві результати.

На думку вченого, діяльності властивий діалектичний зв'язок інтеріоризації та екстеріоризації – перетворення внутрішнього в зовнішнє та навпаки [129, с. 48]. Г. Балл підкреслював, що будь-яка цілеспрямована діяльність є системою процесів розв'язання завдання, де останнє – різниця між вихідним станом предмета й необхідним; водночас структуру завдання автор визначав наступним чином:

– предмет завдання в його початковому стані;

– вимога завдання або перехід предмета з вихідного стану в необхідний [130, с. 57].

Разом із тим низка українських учених – Г. Балл, В. Мєдінцев, О. Нікуленко, Т. Російчук та ін. – намагаються довести, що діяльність у контексті функцій спонукання, спрямування, смислоутворення й активного орієнтування спричиняє опір, який породжує предметне і соціальне середовище стосовно самого суб'єкта діяльності, а також стосовно задоволення його потреб. Тож вибір засобів задоволення потреб, мети, знарядь тощо визначається цим опором. Відповідно окреслюється необхідність і провідна роль у діяльності такого компонента психічного відображення дійсності, як «образ опору». Щодо функцій спонукання діяльності і смислоутворення вчені особливо наголошують, що їх виконує задоволення потреби у вигляді пов'язаного з ним передбачуваного

емоційного переживання [131].

Отже, аналізуючи різноманітні підходи в теоретичному осмисленні концепцій діяльності можна констатувати, що діяльність – це специфічна форма суспільного буття людей, яка полягає в цілеспрямованому перетворенні природної і соціальної дійсності. Її відмінними рисами є такі: предметність, перетворюваність, цілеспрямованість, мотивування, усвідомлення, емоційність, відкритість та універсальність. Тож із позицій соціально-історичного і культурного розвитку діяльність можна розуміти як форму творчості. Водночас обов'язковою умовою розвитку особистості є творення людиною своєї діяльності, що є процесом **(**лат. processus – рух, англ. process – послідовна зміна предметів і явищ), який відбувається закономірним порядком, характеризується сукупністю низки послідовних дій, а також послідовною зміною станів об'єкту в часі та їх розвиток, що здійснюються в певних умовах і спрямовуються на досягнення певного результату.

Одним із видів процесу діяльності є управління, що зародилося з моменту розподілу праці та потреби щодо її координації. Відповідно управління як діяльність характеризується тим, що його предметом є інші люди, їх зміна й перетворення за допомогою тих чи інших засобів, способів та створенням умов для функціонування і досягнення ефективного управлінського результату.

Етимологія слова «управління» та його синонім, запозичений із англійської мови, – «менеджмент» (англійське слово to manage (управляти) походить від латинського слова manus – рука), – вказує на те, що в обох випадках йдеться про вміння управляти.

У «Новому тлумачному словнику української мови» слово «управляти» має декілька визначень.

1. Спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати.

2. Користуючись кермом та іншими регулюючими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; спрямовувати хід якогось

процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [132, с. 642].

Поняття «менеджмент» в Оксфордському словнику англійської мови визначається як спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними за допомогою визначення мети і розробки способів її досягнення [73].

У сучасній вітчизняній довідковій літературі поняття «менеджмент» визначається як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів [133].

У ХХ ст. відбулася активізація наукових досліджень щодо проблем управління (менеджменту). Так П. Друкер розробив емпіричну концепцію професійної управлінської діяльності, сутність якої складає систематизоване вчення про управління, теорія цільового управління та теорія трудового колективу. На думку вченого, управління – це «специфічний вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу» [134, с. 48]. Низка зарубіжних учених наголошують, що «термін «управління» відповідає поняттю «менеджмент» і що це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення їх цілей» [135, с. 16].

У концепції адміністративного менеджменту А. Файоля визначаються обов’язкові функції адміністративного управління та його загальні принципи. До функцій учений відносив планування, організацію, розпорядництво, координацію і контроль, передбачення та узгодження. Загальні принципи А.Файоль окреслював наступним чином: застосування влади, поділ праці, ієрархії, порядок, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, централізація низки взаємодій, винагороди персоналу, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух [136].

У концепції «людських відносин» Е. Мейо акцентується увага на продуктивності діяльності, що визначається як більш залежна не від розміру оплати праці, але й від управління – упровадження та реалізації нормальних людських відносин у системі «керівник – підлеглий», ступеня задоволеності працівників результатами своєї професійної діяльності та міжособистісних стосунків у колективі [137].

Отже, попри множинність тлумачень та концепцій розуміння сутності понять «управління» та «менеджмент», очевидним є їх ототожнення, а основною сутністю – уміння управляти.

В «Енциклопедії державного управління» наголошується, що поняття «управління» одночасно вживається як в широкому значенні, коли мовиться про впорядкування, регулювання соціуму та його спонукання до розвитку у бажаному напрямі та у певних заданих параметрах, так і у вузькому – для характеристики управлінської діяльності – управління як адміністрування [41, с. 9]. Засадничою сутнісною характеристикою управління виступає вплив – на свідомість, поведінку і діяльність людини, на діяльність суспільної системи загалом або її окремих елементів. Специфіка управлінського впливу полягає у його цілеспрямовувальних, організаційних і регулятивних властивостях, які свідчать про його дієвість, та здійснюванні як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об’єднань, партій, спілок, асоціацій тощо).

Сучасна українська дослідниця у сфері управлінської діяльності Галина Єльнікова наголошує на тому, що управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах наданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [138]. На думку Олександри Мармизи, сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об’єктивних та суб’єктивних умов, у такій пропорції й у такому поєднанні дозволяє досягти поставлених цілей.

Управління – завжди влада [139]. О. Кузнєцов, визначаючи сучасні проблеми управління, наголошує, що на сьогодні особливо дефіцитною є професійна компетентність управлінських кадрів [140].

Таким чином, управлінська діяльність, що здійснюється у людському суспільстві, вирізняється інтелектуальним характером та визначається як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків та їх дій. Управлінська діяльність виступає інструментом, за допомогою якого організовується спільна робота людей, що характеризує цей процес як соціальне управління, яке окреслюється складністю, оскільки кожен управлінець постійно здійснює розумові та вольові операції, а саме: аналіз, оцінювання, прогнозування, вибір, прийняття рішення, підпорядкування, виконання контролю тощо. Тож у колективах органів державної влади й органів місцевого самоврядування створюється особливий соціально-психологічний мікроклімат, що впливає на свідомість, почуття, морально-ціннісні орієнтири персоналу, формуючи певний тип його поведінки і стиль діяльності.

На нашу думку, важливим компонентом управлінської діяльності є його суспільно-політична складова. Остання має спрямованість на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість людей та їх поведінку. Іншими словами, ефективність та результативність управлінської діяльності залежить від формату взаємодії державних інститутів з громадянами. Важливим модернізаційним елементом у цьому процесі постає діалогова взаємодія на засадах партнерства [141, с. 168].

Відтак суспільно-політична складова управлінської діяльності має відповідати соціальній дійсності та всьому тому, що в ній відбувається, розкриваючи наявні ресурси, відшукуючи оптимальні засоби, способи та методи її вдосконалення і переведення на якісно новий рівень.

Важливим елементом управлінської діяльності є державне управління,

або державно-управлінська діяльність. У контексті нашого дослідження, актуалізується визначення, сформульоване у ст. 141 Конституції України: «суспільне призначення державно-управлінської діяльності виявляється через державну службу як спеціалізований інститут сучасної демократичної, правової держави і полягає в забезпеченні ефективного здійснення завдань і функцій шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень в умовах дотримання приписів нормативно-правових актів відповідно до конституційного принципу публічності» [142].

Основними напрямами державно-управлінської діяльності, яким приділяються аналітична та дослідницька увага сучасних вітчизняних науковців є наступні: забезпечення процесів розвитку та реалізації кадрової політики, професіоналізму (В. Бакуменко, В. Баштанник, Валентина Гошовська, А. Рачинський та ін.); нормативно-правове регулювання державного управління (Ю. Битяк, Ніна Нижник, І Надольний, В. Олуйко, Наталя Плахотнюк та ін.); психологічні та соціально-психологічні аспекти діяльності керівника, поєднання його ділових та особистісних якостей, лідерства, авторитету (Е. Афонін, Тетяна Василевська, Валентина Гошовська, Людмила Пашко, Тетяна Новаченко та ін.); взаємозв’язок стилю державно-управлінської діяльності з культурою управління та культурою організації (В. Єганов, Світлана Гайдученко, С. Чернов та ін.).

Важливою уявляється думка Ю. Ангелова, який наголошує, що процес удосконалення державного управління, державно-управлінської діяльності, державно-службових відносин є безперервним, оскільки постійно розвиваються суспільні відносини, збагачується державна управлінська практика, постійними є трансформаційні процеси в системі і структурі державного (публічного) управління [143, с. 292].

Погоджуючись з поглядами Ю. Ангелова щодо безперервності процесу вдосконалення державного управління, зауважимо, що уподібнення понять державне та публічне управління в його сучасній інтерпретації, на нашу думку, не доцільне, оскільки принципу публічності в державному управлінні

для цього не достатньо. Тому наголошуємо, що публічне управління – це передовсім взаємодія з громадськістю.

Вищенаведені висновки підтверджується Іриною Шавкун та Ярославою Дибчинською, які зауважують, що «публічне управління» – поняття більш широке, ніж «державне управління», оскільки включає також зворотний зв'язок взаємодії з комерційними, некомерційними організаціями і громадянами під час розв'язання суспільно значущих питань. Якщо ключовими елементами системи державного управління є держава і державна влада, то для публічного управління – суспільство і публічна влада [144, с. 198].

Звернемося до більш детального висвітлення теоретичних та практичних аспектів державно-управлінської діяльності, що знайшли своє відображення у відомих роботах низки вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: В. Авер'янова, О. Оболенського, А. Мельник, Г. Райт та ін. Так, на думку В. Авер'янова, державне управління – це особливий вид діяльності держави, який ґрунтується на здійсненні нею управлінського, тобто організаційного впливу на сфери та галузі громадського життя, що вимагають певного втручання шляхом використання повноважень структур виконавчої влади [145]. Українські вчені (Людмила Антонова, Алла Васіна, Лариса Гордієнко, Надія Дацій, Світлана Домбровська, Ірина Драган, Алла Мельник О. Оболенський,) наголошують, що державне управління – це цілеспрямований організаційний та регулятивний вплив держави на стан та розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення мети та реалізації [146].

В. Бакуменко стверджує, що «розуміння сутності державного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та, зокрема, в Україні. Відтак сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим на відміну від традиційного бачення державного управління як організуючого і регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або

перетворення, що спирається на її владну силу» [147, с. 150].

На думку Г. Райта, державне управління можна визначати відповідно до сутності, реального змісту діяльності або форм, яких воно набуває чи в яких існує. Водночас теорія державного управління є частиною державного процесу, а її сферою виступає аналіз організаційного середовища, в якому і функціонує державне управління, що і є видом професійної діяльності [148].

Таким чином, державне управління, спрямоване на регулювання політичних, соціальних та економічних процесів у суспільстві, прийнято розуміти як адміністративну діяльність державних органів влади та їх посадових осіб, що здійснюється у процесі реалізації визначеної політики.

Адміністративна діяльність властива лише соціальним системам, тому вона визначається оптимальним впливом суб'єкта соціальної системи на об'єкт з використанням переважно організаційно-розпорядчих методів управління – що ґрунтуються на силі влади, а саме: укази, постанови, накази, рішення, резолюції, розпорядження, вказівки, інструкції, що дозволяє регламентувати державно–управлінську діяльність. Відповідно до зазначеного вище доцільним є посилання на роботу М. Вебера «Господарство і суспільство» (опублікована у 1922 році), у якій учений формулює три ідеальні типи влади, що забезпечується у різні способи:

– традиційна влада, заснована на вірі у святість традицій і сприйнятті тих, хто управляє, як носіїв цієї традиції;

– легально-раціональна влада, заснована на підпорядкуванні формальним правилам, носієм яких є керівник, вірі в їх законність;

– харизматична влада, заснована на вірі в екстраординарні якості лідера, на винятковій відданості лідерові і безумовному дотриманні його наказів і запроваджених ним правил [149].

На нашу думку, ідеальний тип легально-раціональної форми правління М. Вебера співвідноситься з класичною моделлю бюрократичної форми організації влади, до характеристик якої відноситься поділ праці за принципом функціональної спеціалізації; чітко зафіксована ієрархія впливу (влади); система правил встановлення прав і обов'язків посадових осіб;

знеособлений характер відносин між людьми тощо. Однак у XXI ст. поворот до антропоцентричності, розширення умов для реалізації творчих можливостей кожної особистості, зростання її відповідальності, а також збільшення інформації та обсягу інтелектуальної власності на перший план виводять значущість суб'єктивного чинника. Значною мірою це стосується публічно-управлінської діяльності, оскільки лідер (керівник) вирізняється самостійністю, що висуває вимоги як до його здібностей, професіоналізму, так і до його морально-ціннісних орієнтирів, визначає вибір та застосування відповідних засобів/способів/методів роботи, проявляючись у прийнятті публічних, ефективних управлінських рішень.

Водночас поняття «публічність» та «публічна сфера» (детально йшлося у параграфі 1. 2.) є категоріями демократичного суспільства, поворот до яких наразі спостерігаються в усіх видах суспільної діяльності. Тож соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні та культурні зміни потребують від держави, бізнесу, громадських організацій та їх лідерів взаємодії, що вимагає від сучасної парадигми публічно-управлінської діяльності її відтворення в нових організаційних формах. Останнє доводить значна кількість досліджень вітчизняних учених – Е. Афоніна, О.Бандурки, А. Мартинова, Валентини Карлової, П. Кутуєва, О. Пухкала та ін.).

Е. Афонін, О. Бандурка та А. Мартинов наголошують на трансформації соціальної структури сучасного українського суспільства [150]. Разом з тим П. Кутуєв, О. Якубін, Дар'я Макаренко, Д. Герчанівський зазначають, що ознакою повороту до змін є встановлення гнучких і водночас ефективних символічних та організаційних центрів, здатних їх регулювати [151].

На нашу думку, сутність соціально-економічних, політичних, соціально-психологічних та культурних змін полягає в утвердженні сучасної національної ідентичності через символи, ідеї, слова, цінності та розвиток громадянського суспільства. Відповідно, з об'єкта владно-управлінського впливу громадянин перетворюється на його суб'єкт, що підтверджується Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, яка була прийнята у 2016 році. Вважаємо, що положення стратегії і

нині не втратили своєї актуальності, оскільки у них було зазначено, що ефективність та результативність управлінської діяльності залежить від формату взаємодії держави та її інститутів з громадянами. Згідно з цим конструктивна діалогова взаємодія на засадах партнерства виступає важливим елементом реформування важливих галузей суспільно-політичного життя, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів [152].

На думку Олени Крутій, взаємодія публічної влади і суспільства є діалогічною за своєю природою, оскільки саме поняття «діалогічна взаємодія» найбільш точно відображує сутність процесу реалізації спільних дій. Досліджуючи взаємодію, вчена визначає її як інтеракцію, що супроводжується комунікативними і перцептивними процесами, які в діалогічному її варіанті обумовлюються наявністю автономних суб'єктів з відносно однаковими ресурсами та культурною й психологічною готовністю до ведення діалогу [153].

До публічного діалогу мають бути готовими як представники органів публічної влади та місцевого самоврядування, так і суспільство в цілому. Особлива роль у цьому процесі належить лідеру, який сприяє взаємодії представників влади і громадян, забезпечуючи їхню адаптивність, гнучкість, узгодженість і координацію дій, безпосередньо й опосередковано впливаючи на становлення і розвиток демократії участі.

Термін «публічне управління» вперше використав англійський державний службовець Десмонд Кілінг, визначивши його як пошук найкращого способу використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.

У сучасній довідковій літературі поняття «публічне управління» визначається як діяльність, що здійснюється від імені держави або відповідної територіальної громади відповідними уповноваженими на те державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими державними і комунальними організаціями, публічними посадовими особами, а також іншими уповноваженими в установленому порядку

організаціями і фізичними особами, в інтересах усіх та на виконання загальної волі [154, с. 138].

Поняття «публічне управління» активно досліджується сучасними вітчизняними та зарубіжними вченими. За визначеннями українських учених Алли Васіної, Алли Мельник, О. Оболенського поняття «публічне управління» зорієнтоване на реалізацію публічних (загальних) інтересів і включає такі складові, як державне управління (суб'єктом є органи державної влади) і громадське управління (суб'єктом є громадські інституції). Як елементи публічного управління державне і громадське управління взаємодіють, взаємодоповнюють одне одного, відповідно до єдності публічних інтересів та доцільності узгодження управлінського впливу з метою посилення його дієвості.

У системі публічного управління визначальну роль відіграє державне управління, яке здійснює управлінський вплив на всі сфери суспільного життя. Водночас в умовах розгортання демократичних перетворень активність громадських структур в управлінні зростає не тільки щодо соціальних, але й щодо державних справ, спрямованих на розв'язання суспільних проблем [155].

Російський учений І. Понкін зауважує, що в публічному управлінні відображається інтегральний системний механізм, складовими якого є політичні програмні орієнтири і пріоритети, нормативне регулювання, процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування, централізовані і децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідає за адміністрування діяльності у певній галузі суспільних відносин на національному, регіональному та місцевому рівнях [156].

На думку Г. Букерта, «публічне управління не є якимось нейтральним, технічним процесом, а є діяльністю, що тісно пов'язана з політикою, законом та громадянським суспільством» [157, с. 26].

Американський учений Дж. М. Шавріц зауважує, що галузь теорії та практики, яка є ключовою для публічного адміністрування і зосереджена на

внутрішній діяльності державних установ, на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом та оцінкою ефективності, є належним публічним управлінням. Водночас учений вважає, що належне публічне управління має бути сфокусоване на забезпеченні спроможності задля досягнення результатів. Роль менеджерів у публічному секторі полягає у тому, щоб заохочувати працівників, а також представників широкої громадськості та окремих організацій працювати разом для досягнення результатів, на які вони, можливо, мають незначний безпосередній вплив, зважаючи на децентралізацію влади [158, с. 26].

Отже, публічне управління (англ. public management) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів місцевого самоврядування, комерційних, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших соціальних суб'єктів в найрізноманітніших сферах суспільного життя – економічній, політичній, адміністративній, інформаційній, соціальній, психологічній тощо – шляхом застосування сукупності методів з метою досягнення мети суспільного розвитку.

Виходячи із вищенаведеного визначення, виникає потреба конкретизувати нововведення, що характерні для публічного управління і які, на думку багатьох вітчизняних учених [26; 28; 35; 40; 49; 50; 72; 104; 105; 171; 593; 595], впливають як на утвердження демократії, так і на гармонізацію суспільних відносин в країні, саме у чому роль лідерства є значущою.

Оскільки сучасний світ постав перед численними глобальними викликами та загрозами, в різних прошарках сучасних суспільств загострюється відчуття тривоги та невизначеності, що, безсумнівно, покладає на лідера все більше відповідальності та вимагає модернізованого лідерства, що Барбара Келлерман наголошує у своєму дослідженні «Оновлене лідерство: політика і бізнес». Учена констатує необхідність інтегрованої взаємодії трьох суспільних секторів – державного, приватного (бізнесу) і

громадського – задля забезпечення ефективного суспільного управління і лідерства. Суттєвою рисою останнього є те, що теорії бізнес-лідерства і політичного лідерства стали фактично ідентичними [159].

Як уже зазначалося, в українському суспільстві, відбулися структурні зміни. Тому, на думку сучасних українських учених [60; 63; 71; 72; 104; 105; 593; 594; 595] в останні десятиліття, окрім державного сектора, який за радянських часів мав монополію в управлінні соціальною сферою, виникли комерційний та некомерційний сектори, які є підсистемами суспільства, мають свою структуру, місію, мету, сфери діяльності, нормативну базу, технології функціонування, системи управління.

Так перший – державний сектор – складається з органів публічної влади – політичної підсистеми суспільства, що охоплює владні та політико-управлінські відносини, організації, майно, яке перебуває в державній чи комунальній власності.

Другий – комерційний (бізнес) сектор – економічна підсистема суспільства, що охоплює ринкові відносини, бізнес–організації та підприємства, які декларують отримання прибутку основною метою своєї діяльності.

Третій – некомерційний, громадський, сектор – громадянське суспільство, який охоплює соціальні відносини, недержавні, неприбуткові, некомерційні громадські організації та асоціації, переважно в невиробничих сферах (освіта, культура, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, екологія тощо); сфера громадської активності та самоорганізації [160, с. 9–10].

Функціональними обов'язками державного сектора, що представлений органами державної влади та місцевого самоврядування, є наступні:

- встановлення правових норм та обов'язкове їх дотримання;
- забезпечення стабільної обороноздатності та екологічної безпеки;
- стратегічне планування та соціальний захист громадян.

Отже, держава бере на себе вирішення тих завдань, що потребують владних повноважень.

Призначення бізнесу як системи підприємств та індивідуальних підприємців пов’язують з отриманням прибутку шляхом виробництва та обмінних операцій між бізнесменами та іншими елементами господарського середовища; концентрується на виконанні таких функцій:

– підтримки підприємництва шляхом розгляду бізнесових ідей, ініціатив і досвіду управління (останнє є функцією менеджменту);

– науково-дослідній та проєктній діяльності, яка пов’язана з розробленням і реалізацією інноваційних технологій для удосконалення підприємництва, підвищення ефективності, розширення пропозицій щодо нової продукції;

– зв’язків з громадськістю – здійснення й управління відносинами між підприємствами і громадськими структурами або засобами масової інформації.

На громадський сектор – неурядові організації, що утворені за власною активністю громадян без мети отримання прибутку та незалежно від волі органів державної влади та їх керівництва, покладаються наступні функції:

– самовираження індивідів, їхньої самоорганізації та самостійної реалізації власних інтересів;

– гарантії непорушності особистих прав громадян, що дають їм впевненість у власних силах, утверджуючи такі риси особистості, які служать опорою у їх можливому протистоянні з державою і завдяки яким вона стає здатною до кооперації та солідаризації;

– систематизації та впорядкованості, що створюють сприятливі умови для функціонування демократичної влади;

– захисту інтересів тієї чи іншої суспільної групи, завдяки чому кожна група отримує свій шанс на підтримку влади;

– взаємодії як показника суспільних відносин, коли громадські організації є посередниками в стосунках індивідів з владою та рештою суспільства.

З метою забезпечення ефективного публічного управління з’являється

тенденція до інтегрованої взаємодії трьох суспільних секторів – державного, приватного (бізнесу) та громадського.

Таким чином, маючи певні ресурси для розв'язання суспільних проблем, державний, комерційний та некомерційний сектори у процесі публічно-управлінської діяльності здатні розвивати і гармонізувати суспільні відносини демократичного типу. Останні характеризується взаємодією, рівнозначністю сторін, самодостатністю кожного або його здатністю на власне ставлення до ситуації та до іншого учасника взаємодії. На нашу думку, такі відносини є суб'єкт-суб'єктними і проявляються у відсутності дистанції між владою і представниками суспільства, а також у паритетності їх можливого впливу на вирішення проблемних суспільних питань та прийняття управлінських рішень, що вимагає від лідерів ще більшої відповідальності.

Разом із тим думка Наталії Обушної дещо відрізняється від вищенаведеної, оскільки дослідниця вважає, що громадянське суспільство, а саме недержавні організації (різні самоврядні структури (громадські організації, об'єднання) та їхні органи), є суб'єктом і одночасно об'єктом публічного управління [161, с. 58]. З подібними поглядами ученої співвідноситься ідея О. Оболенського, який стверджує, що публічне управління – це управління, яке здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення мети громади як об'єкта управління [162, с. 4–5].

Нині в Україні саме громадянське суспільство й недержавні організації шляхом застосування прямих або представницьких способів контролюють та оцінюють хід та результати публічно-управлінської діяльності, що фокусуються в меті та завданнях суб'єктів громадянського суспільства, зокрема й органів публічного управління, стратегічних програмних рішеннях та їх досягненнях, шляхах задоволення потреб спільноти та розв'язання значущих для громадськості поточних проблем; результативності й ефективності публічного управління тощо.

На нашу думку, у цьому контексті актуалізується проблема використання одночасно із традиційними способами управлінської діяльності, які ґрунтуються на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедурах, нових підходів до публічного управління – використання інновацій, зорієнтованих на міжсекторальну взаємодію і співробітництво, надання якісних публічних послуг. Подібних висновків дійшли й вчені Ростскільдської школи управління, що в Данії, – Я. Торфінг, Е. Сьоренсен, Ж. Харлі, які зауважують, що найчастіше інновації є результатом взаємодії між акторами різних рівнів організацій оскільки внутрішня й зовнішня комунікація та співпраця сприяють інноваціям. Так місцеві органи влади Великобританії, які співпрацюють між собою та з іншими організаціями, є більш інноваційними порівняно з організаціями, які не взаємодіють між собою [163].

На нашу думку, прикладом співпраці, що сприяє виникненню інновацій, є держано-приватне партнерство як система відносин між органами державної влади та приватними підприємствами, фінансування та функціонування яких відбувається у межах співробітництва, налагодженого між урядом та однією або кількома компаніями з приватного сектора. Державно-приватне партнерство передбачає укладання договору між органом влади та представником приватного сектора, за умовами якого приватний партнер зобов’язується надавати закріплені за державою послуги або реалізувати проєкт, беручи на себе значну частину фінансових, технічних та експлуатаційних ризиків.

Як відомо, державно-приватне партнерство визначається одним із пріоритетних напрямів у внутрішній і зовнішній політиці країни, завдяки якому мають залучатись інвестиції з метою соціально-економічної модернізації України, зокрема інфраструктури, що забезпечує умови для життєдіяльності суспільства [164]. У цьому контексті доцільним є посилання на слова Президента України, який під час виступу на Всеукраїнському форумі «Україна 30. Інфраструктура» (лютий 2021 року), окреслюючи основні напрями її розбудови для перетворення України на країну,

комфортну для людей, наголосив на тому, що розвиток інфраструктури вигідний усім – як бізнесу, так і громадянам, і економіці в цілому. «Бізнесу він може допомогти знизити постійні витрати на виробництві, людям – отримати покращені інфраструктурні послуги, нові школи, лікарні, дитсадочки; економіці – виробити більше товарів та послуг при незмінному рівні витрат, і це сприяє економічному зростанню» [165].

Отже, специфікою державно-приватного партнерства слід вважати соціальну спрямованість самих відносин на основі взаємодії його суб'єктів, до яких ми відносимо й лідерів (керівників), а не тільки факт їх об'єднання для реалізації проєктів й отримання прибутку.

Продовжуючи, наголосимо, що саме взаємодія є основою модернізаційних процесів і в публічно-управлінській діяльності, зокрема, простежуються у відносинах публічного управління (public management). Останні мають такі його різновиди: публічне адміністрування (public administration) та публічне врядування як новий публічний менеджмент (new public management); спрямовані на всі сфери суспільного життя, вони, однак, мають свої особливості.

Публічне адміністрування зосереджується на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, а також забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом та оцінювання ефективності. На думку Катерини Колєснікової, саме завдяки публічному адмініструванню, як різновиду публічно-управлінської діяльності, держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку [166].

Адміністрування (англ. «administro» – керую, виконую) – бюрократичний метод управління завдяки командуванню. Відповідно до класичної теорії управління, адміністрування, як її функція, складається з планування (визначення мети і завдань); організації (створення формальної структури підпорядкованості і розподіл функцій між підрозділами);

керівництва (оперативне прийняття рішень у вигляді наказів, розпоряджень, забезпечення узгодженості взаємодії усіх підрозділів); облік; контроль та аналіз.

У сучасній довідковій літературі з публічного адміністрування (англ. public administration) визнається видом організаційно-розпорядчої діяльності, спрямованої на підготовку та впровадження державних рішень, управління персоналом, надання послуг населенню. Публічне адміністрування (державне управління за традиційною пострадянською термінологією) – технічна складова частина політичного і публічного врядування, що має здійснюватися на професійній (неполітичній) основі, звертаючись за необхідності до залучення недержавних партнерів для спільного розв’язання проблем, які постають у цій сфері управлінської діяльності [167, с. 238].

Семантичне наповнення поняття «публічне адміністрування» містить дві основні складові. По-перше, це цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві. По-друге, це управління та реалізація різних урядових заходів, пов’язаних із виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління через надання публічних послуг [158].

В. Мартиненко вважає, що публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури. Водночас, на думку вченого, метою публічного адміністрування є розвиток держави на засадах демократії з використанням новітніх методів і технологій управління, які спрямовані на забезпечення громадян у відповідності із світовими стандартами [168].

На думку Тетяни Семенчук, «адміністрування» – це дії державних службовців у наданні громадянам країни послуг щодо чинного законодавства. Дослідник пропонує розглядати публічне адміністрування як

механізм, який, з одного боку, забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого боку, реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці, котрим було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах, як у межах країни, так і за кордоном у всіх її напрямах [169].

Підсумовуючи, можна констатувати, що публічне адміністрування, складаючись із політичної та правової компоненти, впливає на забезпечення взаємодії між інтересами держави, бізнесу та громади. Однак у процесі адміністрування значущим видається застосування таких новітніх методів/засобів/способів публічно-управлінської діяльності, які б були спрямовані на розв'язання суспільно значимих проблем та відповідали світовим стандартам.

З цією метою науковцями було розроблено концепцію нового публічного управління (New Public Menagement), в основу якої були покладені методи, що використовувалися у недержавному секторі – некомерційних організаціях та бізнесі, корпоративному управлінні – з метою підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті, зменшення його ієрархічності, делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень та посилення механізмів зворотного шляху.

У контексті нового тлумачення публічне адміністрування – це вид організаційно-розпорядчої діяльності. який відкривається як новий публічний менеджмент (new public menedgment) – концепція публічного управління, що передбачає перехід від адміністрування до менеджменту, перехід від системи відповідальності за виконання правил та норм до системи відповідальності за досягнення результатів згідно з цільовою діяльністю публічного управління, зміщення акцентів у діяльності публічних організацій на результати, що потребує від організацій чіткого визначення своєї місії, мети і завдань; суттєвою ознакою поняття нового публічного менеджменту є керівництво як система кооперації громадських, державних та міжнародних інститутів, приватних, державних і змішаних структур для забезпечення задоволення суспільних інтересів і розв'язання суспільних

проблем [132, с. 104].

А. Береза зауважує, що концепція нового публічного менеджменту породжувала надії на можливість побудови ідеального типу раціональної держави, що виражалося б у наступному:

виконавчі органи влади є механізмом (фірмою) з обслуговування клієнтів-громадян, а держава виступає ринком надання послуг цим клієнтам;

позбавлення державних службовців привілеїв, зменшення обсягів державного апарату;

реорганізація вищого керівництва міністерств з метою заміни політичних керівників творчими управлінцями, гарними виконавцями, які працюють у межах законів та інструкцій і не залежать від політиків;

ринковий і контрактний підхід до управління державними видатками, ставлення до громадян як до клієнтів, яким державний апарат надає суспільні послуги [170, с. 204].

Як бачимо, у концепції нового публічного менеджменту зміщується акцент із функцій виконання завдань у бік підрядних робіт, доручень, а бюрократія та ієрархія поступається місцем мультипрофесійним командам із повноваженнями ухвалювати рішення, виконувати організаційну роботу та здійснювати контроль згідно з реалізовуваним проєктом. Критерієм економії та ефективності є задоволення споживача.

Разом із тим у концепції нового публічного управління акцентується увага на етичних аспектах управління – професіоналізмі, ефективності управлінських кадрів, на їх гнучкості в процесі спілкування з клієнтами, на умінні вести переговори з громадськістю, тобто на комунікативних уміннях, на здатності орієнтуватися на результат, оволодінні управлінською культурою, умінні вчитися новому та оволодівати сучасними адміністративними компетентностями, як-от креативність, здатність сприймати та продукувати нові ідеї, уміти розв’язувати конфлікти тощо.Все це потребує відповідних управлінських кадрів, позитивних лідерів, які, «володіючи системою гуманних внутрішніх цінностей та не дозволяючи іншим маніпулювати ними, могли б вибудувати на їх основі ефективну й

дієву систему взаємозацікавлених міжособистісних відносин у керівній діяльності, спрямованій на щоденне служіння громаді та її жителям, країні та державі» [171, с. 9].

Тож традиційна бюрократія (public administration) почала поступово заміщатися новою моделлю, головна ознака якої – менеджеріалізм (філософія/практика ведення справ організованої групи шляхом планування та керівництва професійними менеджерами). Тому нова модель, яку було описано вище, і дістала назву «новий публічний менеджмент» (New Public Management).

Менеджеріальні методи спираються на принципи децентралізації і деконцентрації як делегування відповідальності незалежним агентам, створення численних незалежних агентств і ослаблення ієрархічних зв'язків задля конкуренції в державному управлінні. Успішний публічний менеджмент – це інклюзивний менеджмент, метою якого є досягнення результатів шляхом створення необхідних умов [172, с. 198-199].

Таким чином, спостерігається привнесення бізнесових методів управління до публічно-управлінської діяльності як процесу надання послуг громадянам: маркетинг землі, житла, інвестицій, територій господарської забудови тощо; технологічний та організаційний аспекти реінжинірингу бізнес-процесів, електронна звітність тощо. Окреслені методи спряють децентралізації влади, а створення незалежних агентств має призвести до створення конкуренції у відносинах публічного управління. З-поміж характеристик нового публічного менеджменту слід окреслити наступні: раціоналізм, продуктивність, маркетизація, орієнтація на громадян та досягнення поставленої мети, рентабельність тощо.

Доцільно звернутися до концепції неовеберівської держави, розробку якої започаткували К. Полліт та Г. Букерт (2004 р.) [173]. О. Онуфрієнко вважає, що концепція неовеберівської держави (New-Weberian state) ґрунтується на ідеї діалектичного поєднання традицій та інновацій як основи розвитку публічного управління у провідних державах – членах ЄС, а також на розумінні, що абстрактна модель «належного управління» набуває

конкретного значення у кожному випадку власної імплементації на певному національному ґрунті [174, с. 60].

На думку Анастасії Кожушко, у концепції неовеберівської держави передбачається підвищення чутливості публічних установ до запитів та потреб користувачів-громадян. Вона містить ідеї з менеджменту соціальних інновацій, співтворчості та відкритих інновацій. Найчастіше вони є результатом взаємодії між суб'єктами різних рівнів організацій. Разом із тим дослідниця зауважує, що на даний час зміст концепції достеменно не визначений, однак аналіз її інституційної форми дозволяє зосередитися на концепції організаційного підприємництва публічних лідерів, управлінців та службовців. Розвиток підприємництва відбувається завдяки трансформаційному, посттрансформаційному та дистрибутивному лідерству. Трансформаційне лідерство зміцнює відповідальність за створення суттєвих організаційних змін (інновацій). Посттрансформаційне та дистрибутивне лідерство заохочує керівників ділити відповідальність та управляти змінами разом із провідними службовцями [175, с. 10].

Отже, концепція неовеберівської держави базується на поєднанні традиційних елементів – легально-раціонального типу влади (раціональна бюрократія, що бере початок від ідей М. Вебера) – та інноваційних елементів, що є характерними для сучасної доби соціальних змін.

Суспільна трансформація та децентралізації влади все більше надає значущості діяльності органів місцевого самоврядування як формі публічної влади, що реалізується специфічними суб'єктами – недержавними структурами, сформованими територіальними громадами. Відповідно до Закону України 21 травня 1997 року «Про місцеве самоврядування в Україні», недержавним структурам – виконавчим комітетам рад – делеговано значний обсяг повноважень щодо реалізації функцій державної виконавчої влади (здійснення контролю за дотриманням цін і тарифів, контролю за дотриманням законодавства про захист прав споживачів; здійснення державної реєстрації підприємств тощо) [176].

Водночас територіальні громади, які є головним суб'єктом системи

місцевого самоврядування в публічно-управлінських відносинах, діють від свого імені і на підставі статутів. Система місцевого самоврядування має такі складові: місцеві референдуми, вибори органів місцевого самоврядування і посадових осіб, відкликання депутатів і виборних посадових осіб місцевого самоврядування, збори громадян, мітинги, демонстрації тощо. До інститутів місцевого самоврядування належать сільські, селищні, міські районні, обласні ради та їхні виконавчі органи (комітети, комісії тощо); форми самоорганізації населення (громадські комітети й ради мікрорайонів, житлових колективів, будинкові, вуличні комітети тощо); різні форми безпосереднього волевиявлення громадян (місцеві референдуми, збори громадян тощо).

Відомо, що одним із принципів місцевого самоврядування є субсидіарність (від лат. Subsidium – допомога) – політична концепція, згідно з якою розв'язання суспільних проблем перебуває в компетенції місцевих органів влади як найбільш близьких до населення. Як вказано у Міжнародних документах – Всесвітній декларації місцевого самоврядування [177] та Європейській Хартії про місцеве самоврядування [178], – його значущими ознаками є автономія від держави та публічність; втілення своїх принципів через громаду, що делегує обраних представників до колегіального представницького органу; виконання лише властивих йому функцій та наданих державою адміністративних повноважень, а також наявність відокремлених від держави фінансових ресурсів.

На думку Антоніни Колодій, такий різновид управлінської діяльності, інституцій публічної влади та громадянського суспільства, що забезпечує самокерованість та розвиток суспільної системи, є публічним врядуванням [179]. Однак розрізняють традиційне політичне врядування (англ. governance) та нове публічне врядування (new public governance), що пов'язують зі зміною управлінської парадигми в сучасних демократичних європейських країнах. В. Корженко та Любов Хашиєва наголошують, що у 1993 році Світовий банк визначив термін Governance як засіб, завдяки якому здійснюється реалізація владних повноважень у процесі розпорядження

політичними, економічними та соціальними ресурсами з метою її розвитку. Аналітики банку дійшли висновку, що більшість кризових явищ у країнах є наслідком неефективної системи управління та запропонували нову концепцію оцінювання управління – Good Governance, що спрямована на оцінювання позитивності соціальних і економічних показників діяльності держави [180]. Водночас Антоніна Колодій вважає, що поняття «governance» доцільно вживати відповідно до трьох його основних смислів, зокрема:

«політичне врядування» (урядування як правління, здійснення влади);

«суспільне врядування» (як різні способи суспільного впорядкування в сукупності його трьох основних моделей – ринків, владних ієрархій і мереж);

«нове (публічне) врядування» (як сучасний тип горизонтальної, мережевої організації управління суспільством) [181].

Лариса Новак-Каляєва вважає, що нове публічне врядування (new public governanct) виникло відповідно до нових вимог до публічного управління для задоволення потреб населення і базується на принципі спільного виробництва послуг органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства.

Іншими словами, нове публічне врядування слід розуміти як систему зацікавлених сторін, які, взаємодіючи, впливають на відносини нового публічного управління (належне публічне управління) [182, с. 90-92].

Українські вчені Ю. Шаров, Ірина Чикаренко, Тетяна Маматова, Елла Сергієнко зауважують, що нове публічне управління базується на контрактній парадигмі держави, у якій публічне управління є агентом громадян країни, а державним службовцям передаються як функції, так і ресурси, які неможливо виробити шляхом ринкових трансакцій, насамперед делегування відповідальності за ухвалення оперативних рішень на рівень безпосередніх виконавців; орієнтуванні в оцінюванні ефективності діяльності установ на безпосередні результати, кінцеві результати і соціальний ефект від їх діяльності, а не на витрати ресурсів, що використовуються для їх досягнення; розвитку конкуренції в громадському секторі та перетворенні органів виконавчої влади на суспільні підприємства сфери послуг, якість

роботи яких визначається тим, наскільки задоволені споживачі (громадяни) [183, с. 51].

Логічно звернутися до теорії урядування публічних цінностей (Public Value Governance), у якій на перші щаблі висуваються не тільки домінантні цінності, а й питання, пов'язані з ними. У цьому контексті думка Дж. М. Брайсона, Барбари К. Кросбі та Лори Блумберг, що державні службовці мають високе покликання – обслуговувати суспільні інтереси, відповідно до чинного законодавства, дослуховуючись до громадських ціннісних орієнтирів, дотримуючись політичних норм, професійних стандартів та інтересів громадян, – убачається фундаментальною. Ведеться постійний діалог та залучення активного громадянського суспільства з метою задоволення суспільних цінностей та досягнення громадської корисності. Причому жоден сектор публічного управління не має монополії на публічну службу, а відносини підтримуються на основі спільних суспільних цінностей, які має гарантувати уряд [184].

Слід наголосити, що саме лідер має стати взірцем у виробленні спільних суспільних цінностей.

Дотичною до теорії урядування публічної цінності є концепція нового публічного обслуговування (New Public Service), запропонована Робертом та Джанет Денхардт. Вона заснована на ідеях довіри у взаєминах із громадянами, формування спільних інтересів та виконання спільних обов'язків завдяки колективним зусиллям. Умовами реалізації концепції нового публічного обслуговування вчені називають наступні: обслуговування громадян, а не клієнтів; пошук публічного інтересу; цінування передовсім громадянина, а не підприємництва; стратегічне мислення, демократичність; усвідомлення того, що звітність – це не просто; служіння, а не керування; цінність людини, а не тільки продуктивності її праці [185].

Сучасна українська дослідниця Ганна Кухарева зауважує, що європейські та англоамериканські країни пройшли шлях від ідей традиційної бюрократії до нового публічного менеджменту, належного врядування.

Проведено децентралізацію, застосовано ринкові підходи, здійснюється інформатизація та зростає якість надання послуг громадянам. Країни йдуть далі в напрямі опрацювання та застосування нових підходів та концепцій, в основному заснованих на ідеях публічної цінності та дієвого постійного діалогу з громадянами [186, с. 109]. На рис 1.1. представлено динаміку різновидів системи відносин нового публічного управління, яка характеризує сутність та особливості публічно-управлінської діяльності (див. рис. 1.1)

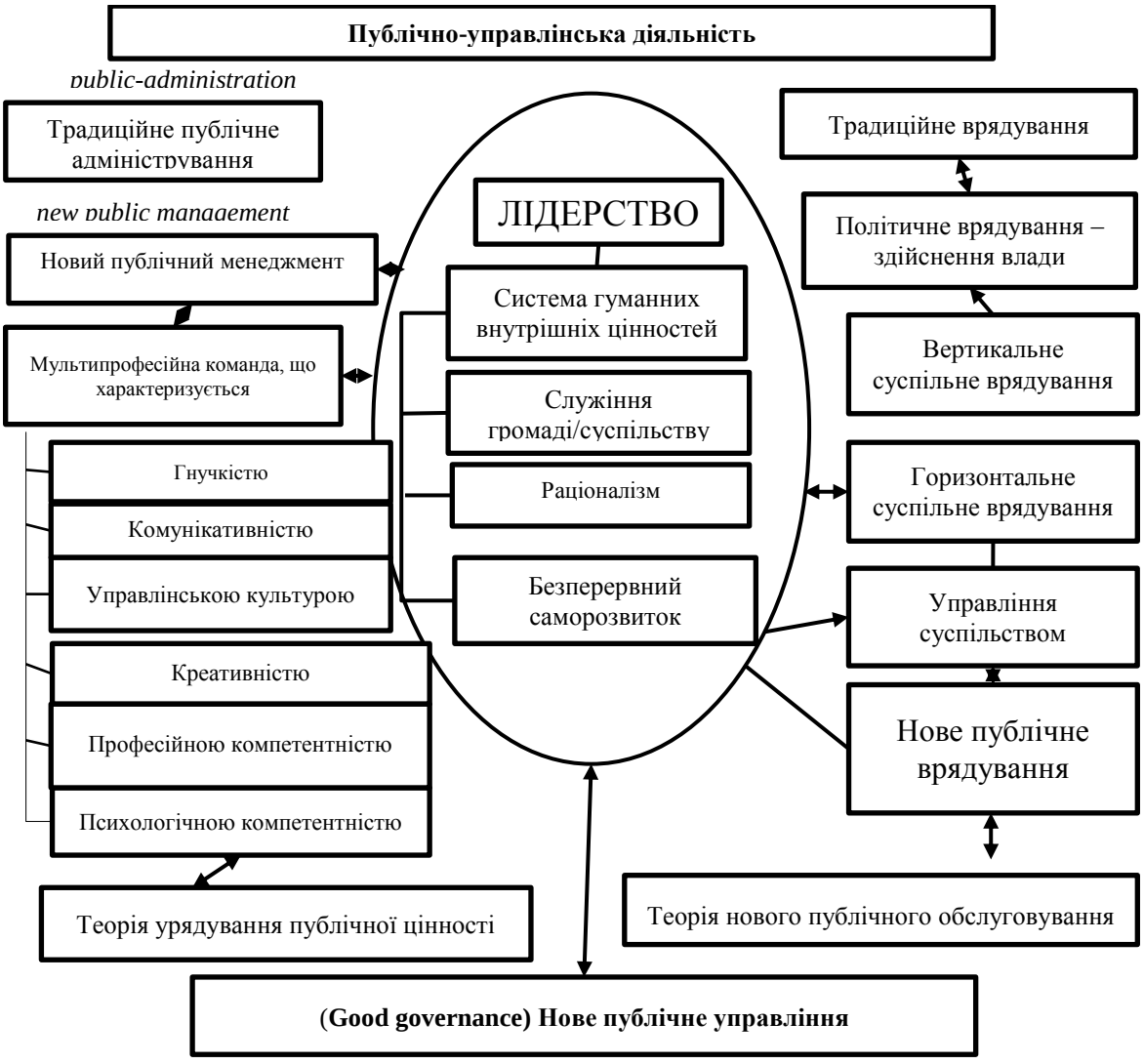


Рис. 1.1 Динаміка різновидів системи відносин у новому публічному управлінні

**Джерело: розроблено автором*

На нашу думку, ідеї урядування публічної цінності та нове публічне обслуговування є підґрунтям для становлення та розвитку нового публічного

управління в Україні.

Отже, проведений аналіз сутності та особливостей публічно-управлінської діяльності дозволив дати їй визначення як системи відносин нового публічного управління (Good Governance), що має свої різновиди, а саме: публічне адміністрування (public administration) та новий публічний менеджмент (new public management); публічне врядування та нове публічне врядування як специфічний, безперервний, закономірний та емерджментний процес, який проявляється у багатоманітності явищ, структур, функцій та особистостей, які перебувають у тісному взаємозв'язку, утворюючи певну цілісність, обумовлюючи узгодженість і взаємодію держави та соціальних інститутів з метою забезпечення стратегічного розвитку держави і задоволення суспільних потреб, координаційним центром якої є асиметричне комплементарне лідерство.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботі проведено аналіз концепцій становлення механізмів забезпечення розвитку лідерства в історії наукової думки, результати якого надають змогу констатувати, що наприкінці XIX – початку XX ст. спостерігається значний науковий інтерес до феномену управління, зокрема й з позицій лідерства. Вивчено низку теорій, що започатковують та розвивають цей процес, зокрема: теорію наукового менеджменту (Ф. Тейлор); усвідомлення провідної ролі людського фактора (Г. Гантт); вивчення психологічних аспектів управління *(Ф.* і *Л. Гілберти).* Разом із тим, утверджується ідея про те, що використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, а також взаємодії робітників, управління може бути ефективним. Водночас відбувається процес відокремлення управлінських функцій від виконавських, що сприяло визнанню самостійності управлінської діяльності й окресленню ролі керівництва (лідерства) у цьому процесі, однак авторитарного його типу.

Концепція ідеальної бюрократії М. Вебера передбачає цілісний аналіз організації з акцентуацією на тому, що вона має бути заснована на раціональній владі, водночас започатковуючи концепцію харизматичного лідерства, А. Файоль вперше класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками та сформулював перелік якостей, якими повинні володіти керівники (лідери). Головною ідеєю концепції людських відносин в управлінні М. Фоллетт є визначення того, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці справляють не матеріальні чинники, а соціально-психологічні. Нові системні уявлення щодо становлення та розвитку лідерства стали основою синтетичного напряму дослідження, який базується на врахуванні взаємозв'язку основних складових – характеристики лідера і дослідження ситуації, в якій має місце взаємодія членів групи. У першу чергу керівнику необхідно розвивати позитивні ціннісні орієнтири організації і тільки потім керувати (Ч. Барнард). Концепція людських відносин розглядається в контексті впливу соціально-психологічних чинників на цей процес (Е. Мейо); людського чинника, у якій чітко окреслюється роль лідера (Ф. Ротлісбергер).

Концепція людських ресурсів американського ученого Д. МакГрегора є першою спробою теоретично обґрунтувати стилі поведінки керівника з підлеглими, що зосереджуються у двох так званих підходах «X» та «Y».

У низці концепцій – лідерських якостей Ф. Гальтона, «ситуативного лідерства» К. Левіна, теорії рис особистості Г. Оллпорта – зосереджується увага на обов'язкових соціально-політичних та психологічних рисах особистості лідера. Факторно-аналітичну концепцію називають другою хвилею поступу теорії рис, а основною ідеєю теорії **біхевіоризму** Д. Уотсона постає те, що поведінкою людини можна керувати, використовуючи певні психологічні закономірності. Проте А. Бандура довів, що нова поведінка людини може виникати не тільки внаслідок спонтанної інструментальної активності, а й в результаті наслідування та вербального інструктування. Засновник психоаналітичної теорії З. Фройд висунув ідею про те, що основою лідерства постає лібідо, яке, виконуючи суб'єктивно-компенсаторні

функції, дає змогу долати і пригнічувати різного роду комплекси – почуття неповноцінності, некомпетентність тощо.

Низка вчених так званої Франкфуртської школи (Т. Адорно, М. Хоркхаймер, Е.Френкель-Брунсвік, Д. Левінсон, Р. Сенфорд) виявили «новий антропологічний тип» людини, який виник у ХХ ст. – авторитарний, що прагне до влади. Для авторитарної особистості влада постає психологічною потребою, яка дозволяє позбутися власних комплексів шляхом нав'язування своєї волі іншим людям. Авторитарна особистість характеризується конформізмом, садистськими проявами та мазохістськими нахилами.

Психоаналітичну концепцію влади і лідерства розвивали її послідовники, зокрема К. Юнг трактував лідера як особистість, яку ведуть «голоси» із підсвідомості, зауважуючи, що «воля до влади – це настільки ж великий і древній демон, як і Ерос». У «ситуаційній моделі Фідлера» представлено взаємозв'язок між ефективністю працівника та його мотивацією. Ідеї етичного напряму дій лідера на суб'єкти в процесі управління покладені в основу концепцій лідерства як служіння Р. Грінліфа.

Проведений аналіз концепцій становлення та розвитку лідерства в історії наукової думки дав можливість їх систематизувати та визначити два етапи означеного процесу, перший – класичні концепції менеджменту та управління – кінець XIX ст. – 20-ті рр. ХХ ст.; другий – неокласичні концепції управління (30-ті рр. ХХ ст. – кінець ХХ ст.). Ідеї проаналізованих концепцій лідерства значною мірою взаємодоповнюються та взаємообумовлюються, впливаючи на розширення, поглиблення та окреслення нових граней розуміння, усвідомлення та можливостей розвитку лідерства в управлінській діяльності.

Вивчення понятійно-категоріального апарату дослідження дозволило розвинуто його сутність, зокрема в понятті «лідерство» зосереджується низка характеристик, що надає можливість його цілісного розуміння, – це управлінські взаємовідносини, координація групових дій у процесі досягнення окресленої мети, механізм регулювання взаємодії в публічно-

управлінській діяльності, процес впливу одних людей на інших, система прийомів впливу на підлеглих тощо. Підтверджено, що поняття «лідер» і «керівник» схожі за значенням, однак не є тотожними, водночас завдяки динамічному руху суспільної трансформації та модернізації, процес керівництва і феномен лідерства піддаються синтезуванню. Застосування міждисциплінарного підходу до аналізу понять «лідер», «лідерство», «керівник», «політичне лідерство», «авторитет» дає підстави стверджувати, що в сучасну епоху смислове наповнення цих понять взаємодоповнюється.

Розвиток лідерства можна розуміти як своєрідну конфігурацію елементів, сутність якої складає її інтегрована цілісність, а саме: бачення лідером (керівником) стратегії розвитку; здатність до організації та реалізації командної роботи; власна мотивація щодо необхідності безперервного вдосконалення особистісних і професійних характеристик, харизматичність, ділова репутація, яка цілісно сприяє модернізації інституту лідерства, про що детально йтиметься у другому розділі дисертації. Міждисциплінарний контекст у тлумаченні поняття «лідер» сприяє його цілісному розумінню.

Зазначено, що на противагу лінійності, що характеризує управлінську вертикаль, ідея взаємодоповнюваності дозволяє утвердити множинність як рух до горизонтальних відношень у новому публічному управлінні, а також поєднати раціональне та ірраціональне, що спрямовує до психологічних аспектів особистості лідера. Очевидно, що окреслені процеси є динамічними і характеризуються неспівмірністю – асиметричністю.

Запропоновано ввести в понятійний обіг сфери публічного управління поняття “асиметричне комплементарне лідерство” як системи управлінських взаємовідносин та координації предметних та мотивованих групових дій у процесі досягнення суспільно значущої мети й виконання поставлених завдань, що базується на взаємодоповненні та не виключає суб’єктивні розуміння тих чи інших суспільних проблем, зводиться до цілісного їх осягнення, це дає можливість для розуміння та усвідомлення значущості досягнення гармонії і на цій основі реалізації публічно-управлінської діяльності, яка в сучасну епоху характеризується не тільки взаємозалежністю

та взаємообумовленістю феноменів і процесів, а й їх множинністю та емерджентністю.

Наголошено, що, незважаючи на міждисциплінарну тривалу історію вивчення поняття «управлінська діяльність», і дотепер спостерігається поліаспектність щодо його визначення, однак діяльність завжди предметна, мотивована та цілеспрямована. Так, управлінська діяльність, здійснюючись у людському суспільстві, вирізняється інтелектуальним характером та визначається як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків та їх дій. Управлінська діяльність виступає інструментом, за допомогою якого організовується спільна робота людей, що характеризує цей процес як соціальне управління, яке окреслюється складністю, оскільки кожен управлінець постійно здійснює розумові та вольові операції, а саме: аналіз, оцінювання, прогнозування, вибір, прийняття рішення, підпорядкування, виконання контролю тощо.

Важливим елементом управлінської діяльності постає державне управління, якому сучасними вітчизняними науковцями приділяється достатня аналітична та дослідницька увага за такими напрямами, як: забезпечення процесів розвитку та реалізації кадрової політики, професіоналізму (В. Бакуменко, В. Баштанник, А. Рачинський та ін.); нормативно-правове регулювання державного управління (Ю. Битяк, І. Надольний, Н. Нижник, В. Олуйко, Н. Плахотнюк та ін.); психологічні та соціально-психологічні аспекти діяльності керівника, поєднання його ділових та особистісних якостей, лідерство, авторитет (Т. Василевська, В. Голубь, В. Гошовська, І. Грищенко, Т. Новаченко, Л. Пашко, О. Пухкал та ін.); взаємозв’язок стилю державно-управлінської діяльності з культурою управління та культурою організації (С. Гайдученко, В. Єганов, С. Чернов та ін.).

Підтверджено, що державне управління та публічне управління не є рівнозначними за своєю суттю, оскільки принципу публічності в державному управлінні для цього недостатньо. Тому ми наголошуємо, що в умовах

демократичних змін управлінська монополія державного управління постала перед вимогою публічної взаємодії з приватним і громадським секторами на основі комунікативного діалогу. У цьому процесі виникають відносини публічного управління (public management), що реалізуються шляхом публічного адміністрування (public administration), та публічного врядування як нового публічного менеджменту (new public management). Проведено аналіз таких різновидів управлінської діяльності: традиційне політичне врядування (governance) та нове публічне врядування (new public governance). Визначено, що ідеї урядування публічної цінності та нове публічне обслуговування є підґрунтям становлення та розвитку нового публічного управління в Україні /

Відповідно постає вимога використання нових підходів до нового публічного управління: разом з традиційними способами управлінської діяльності, що базуються на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедурах, доцільне застосування інноваційних, що зорієнтовані на міжсекторальну взаємодію і співробітництво та надання якісних публічних послуг. Зазначена думка підтверджується припущенням вчених Ростскільдської школи управління, що в Данії, Я. Торфінга, Є. Сьоренсен, Ж. Харлі, які зауважують, що найчастіше інновації є результатом взаємодії між акторами різних рівнів організацій. Надано визначення публічно-управлінської діяльності як системи відносин нового публічного управління, що має свої різновиди, а саме: публічне адміністрування (public administration) та новий публічний менеджмент (new public management); публічне врядування та нове публічне врядування і є специфічним процесом, що проявляється у багатоманітності явищ, структур, функцій, які перебувають у тісному взаємозв’язку і складають певну цілісність. Остання фокусується в новому публічному управлінні/належному управлінні (Good governance), суттю якого є узгодженість і взаємодія держави та соціальних інститутів з метою задоволення суспільних потреб, координуючим центром якого є лідерство.

У концепції нового публічного управління акцентується увага на професіоналізмі та етичних аспектах управління – ефективності управлінських кадрів, їх гнучкості, умінні вести переговори, володінні управлінською культурою, умінні вчитися новому, оволодівати сучасними адміністративними компетентностями тощо. Базовими акцентами виступають такі характеристики: раціоналізм, продуктивність, маркетизація, орієнтація на громадян та досягнення поставлених цілей, рентабельність тощо.

Результати першого розділу дисертаційного дослідження оприлюднені у таких працях відповідно переліку «Праці які відображають основні наукові результати дисертації»- [1]; [20]; [21]; [22]; [24]; [25]; [30]; [35].

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Комплекс наукових підходів та методів дослідження проблеми

Методологія (від грец. methodos – шлях дослідження або пізнання та logos – слово, поняття, вчення) – це сукупність положень про структурну побудову, логічні конструкції, методи розв'язання проблеми, зокрема вчення про основоположні принципи побудови, форми й засоби наукового пізнання дійсності. У довідковій літературі зустрічаємо: поняття «методологія» (гр. methodos – спосіб, метод і logos – наука, знання) означає «сукупність методів і принципів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання» [28, с. 344; 2, с. 214].

Наприкінці XX ст. С. Лебедєв наголошував на тому, що «методологічне знання існує у двох основних формах, а саме: у вигляді методологічних концепцій, теорій, а також у вигляді окремих методів, принципів, що безпосередньо входять до складу структури конкретно-наукових теорій. Тож методологічне знання знаходиться як поза приватно-науковим знанням, так і всередині нього» [187, с. 87].

Тож методологія будь-якої науки – це вихідні положення, принципи, способи, засоби, методи пізнання у пояснювальних схемах перетворення дійсності.

У методології публічного управління фахівці виокремлюють дві базові особливості. Перша полягає у цілераціональній орієнтації та відповідному обґрунтуванню управлінського інструментарію. Однак раціональність публічного управління трансформована цінностями, які за своєю суттю є ціннісною раціональністю. Особливо цей процес змін спостерігається на вищих управлінських рівнях державного апарату, де необхідно чітко давати

відповіді на безліч запитань, що виникають у процесі публічно-управлінської діяльності.

Другою базовою особливістю методології публічного управління є її практична орієнтація на здобуття не просто знання про нього, а такої інформації, яка б дозволила реалізовувати публічно-управлінські функції, насамперед функцію підготовки та прийняття управлінських рішень[41, с.10–11]. У контексті наведеного вище актуалізується думка П. Петровського, який зазначає, що раціональне управління – це така система керівництва, при якому досягається максимальний ефект у вирішенні економічних, політичних, культурних завдань, здатність гнучко й ефективно впливати на діяльність людей, сприяти успіху в досягненні мети цих рішень. Раціональне управління вимагає чіткого окреслення мети діяльності, обов'язків кожного керівника [188, с. 48].

Українські науковці в галузі державного управління В. Бакуменко, В. Князєв та Ю. Сурмін вказують на багатогранність визначення поняття «методологія», наголошуючи, що це взаємопов'язана та взаємоузгоджена сукупність філософських методів пізнання; система конкретних методів пізнання; загальна теорія методів пізнання; сукупність методів діяльності; специфічна діяльнісна система, яка включає в себе принципи, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане з реалізацією діяльності; система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки практичної діяльності; самостійна регулятивно-діяльнісна система як спосіб наукової діяльності, вчення про структуру, логічну організацію і засоби діяльності, що зорієнтовані на здійснення діяльності; мета, зміст і методи дослідження, підсистема способів принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій державно-управлінської діяльності [189, с. 13–14], які відображені на рис 2.1. (див. рис.2.1)

Таким чином, у вітчизняній науковій традиції, зокрема і публічного управління, методологію розглядають як багатогранне поняття, учення про систему наукових методів, підходів, принципів пізнання, на основі яких

базується дослідження і здійснюється процес наукового пізнання.

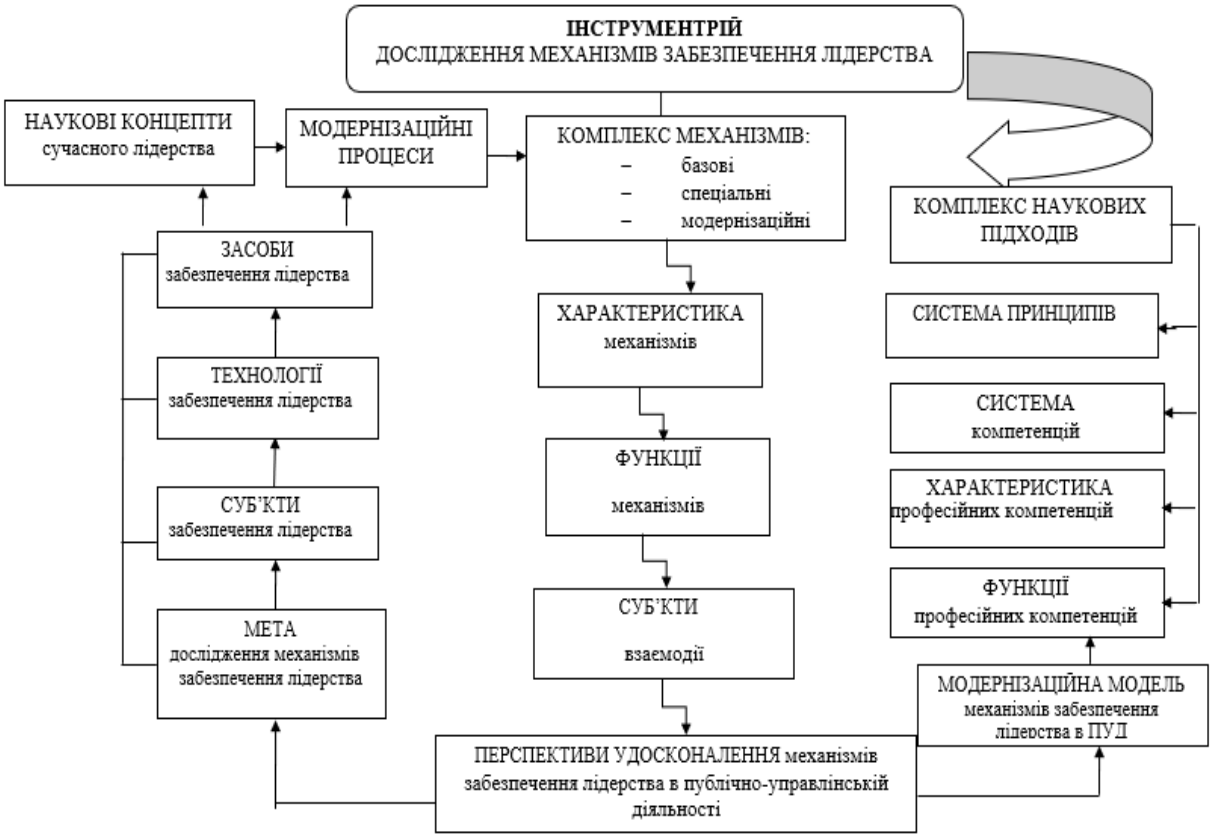


Рис. 2.1. Інструментарій (методологічний) дослідження механізмів забезпечення лідерства в публічно-управлінській діяльності

*Джерело: автор. розробка

У процесі дослідження було використано *комплекс наукових підходів* («підхід» – сукупність прийомів, засобів впливу на кого-небудь або що-небудь, у вивченні чого-небудь) [69, с. 543].

Як відомо, *системний підхід* (англ. *Systems thinking* – системне мислення) – це напрям методології досліджень, що полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. В англомовній літературі поняття системності співвідноситься з поняттям холізму.

Британський фахівець з теорії систем В. Ешбі сформулював закон необхідної різноманітності, запропонувавши розглядати його як міру кількості можливих станів системи. Для того, щоб система могла успішно

вирішувати різноманітні проблеми, досягати стійкого наміченого результату та залишатися стабільною, її управління повинно мати ще більший показник різноманітності. На думку вченого, система зможе залишатися життєздатною у тому разі, коли швидко буде адаптуватися до змін навколишнього середовища [190].

У контексті нашого дослідження значущою є думка І. Письменного, який зазначає, що збільшення різноманітності системи публічного управління є необхідною умовою розвитку соціальної системи, що збільшує можливості цієї системи задовольняти визначені мету і завдання та мету інших підсистем, а також індивідів, що пов'язані з нею [191]. У довідковому виданні з державного управління система визначається як сукупність елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують цілеспрямований розвиток. Система характеризується низкою ознак, завдяки яким вона є цілісним утворенням, а саме: *система* – це сукупність елементів; поєднання елементів один з одним зв'язками, які мають значно більшу міцність порівняно зі зв'язками цих елементів з об'єктами навколишнього середовища; наявність організації, яка відрізняє її від навколишнього середовища з його високою ентропією; притаманність інтегрованих властивостей, які не збігаються з властивостями суми елементів, а також відрізняються від властивостей окремих елементів [191].

Важливими властивостями системи є структурність, взаємозалежність із навколишнім середовищем, ієрархічність та множинність описів [192, с. 65 – 66].

У визначенні «соціальна система» увага акцентується на тому, що це складне, організоване, упорядковане ціле, яке складається з індивідів, соціальних спільнот та інститутів, які об'єднуються різноманітними зв'язками та відношеннями і мають соціальну природу. Водночас соціальна система утворюється завдяки спільній меті, розумінню своїх завдань та функцій компонентами цієї системи. Значну роль у ній відіграють прямі та зворотні зв'язки, принцип ієрархії, соціокультурні стандарти, зразки поведінки тощо. Відтак, соціальна система характеризується високою

спроможністю до самоорганізації, активною діяльністю та адаптивністю. Однак соціальна система є різновидом складних систем, які характеризуються поліструктурністю, поліфункціональністю, поліваріантністю розвитку, що означає множинність її станів, які можуть бути як гнучкими, адаптивними, спроможними до виживання, так і неспроможними до нього, а також до збереження самобутньої специфічності, раціональності тощо. Як відомо, у ХХ ст. системний підхід став методологічним підґрунтям і набув міждисциплінарного застосування. Зокрема, Т. Парсонс, осмислюючи суспільство як специфічний вид системи, визначав його як порядок відносин між людьми, заснований на нормах і цінностях. Головною тезою Т. Парсонса є та, що суспільство – це складна система соціальних елементів – груп, інститутів, індивідів, які наполегливо взаємодіють, однак ця взаємодія спрямовується системами цінностей [94].

На нашу думку, висловлювання Т. Парсонса має безсумнівну актуальність нині – для часу суспільної модернізації, яка, як уже зазначалося, має стосунок до всіх аспектів суспільного життя. Однак слід зважати на зміну системи особистісних та соціальних цінностей – замість зрозумілих усім універсальних цінностей на передній план виводяться індивідуальні цінності, що спричиняє труднощі у досягненні взаєморозуміння та узгодженності дій у процесі публічно-управлінської діяльності.

Таким чином, застосування *системного підходу* в даному дослідженні дозволило простежити розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності цілісно – у сукупності відношень і зв’язків між його множинними елементами. Аналіз теоретичних положень досліджень розвитку лідерства (представлений у параграфах 1. 1., 3. 2. та 3. 3.) надав можливість систематизувати їх в контексті класичних концепцій менеджменту та управління, неокласичних концепцій управління та еволюції сучасного інституту лідерства. Ця систематизація віддзеркалює різноманітність поглядів учених щодо становлення та розвитку лідерства і доводить, що розвиток лідерства – це складний, багаторівневий, динамічний феномен, який свідчить про його системну сутність.

Використання системного підходу до розуміння послідовних змін у механізмах забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності дозволило відносно самостійні компоненти означеного процесу розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку та взаємодії з іншими феноменами та процесами, що виявляє їх нові властивості та характеристики. Важливим у контексті нашого дослідження є те, що у відносинах нового публічного управління (публічно-управлінській діяльності) найбільш повно розкриваються взаємовпливи кожного з елементів системи «лідер – організація/публічна установа, держава – суспільство. Разом із тим системний підхід був застосований також для виокремлення перетворювальних модернізаційних тенденцій та визначення їх впливу на механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, а також для вивчення їх зв'язків.

Для більш глибокого розуміння ролі модернізаційних процесів та їх впливу на механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності нами був застосований *мультидисциплінарний підхід*, який передбачає перехресний розгляд визначених питань, явищ і процесів крізь призму різних наук, що дозволило перевищити традиційні межі розуміння процесів і феноменів у публічно-управлінській діяльності. Так було створено підґрунтя для розгляду модернізаційного впливу на механізми забезпечення розвитку лідерства як соціального інституту співвідносно із юридичними, психологічними, історичними, соціальними, філософськими науками та науками з державного управління, а отже, і для застосування міждисциплінарного підходу. Останній, як відомо, спрямований на впровадження комплексу методів та інструментарію інших дисциплін. Так у дослідженні були використанні методи менеджменту для визначення сутності та особливостей публічно-управлінської діяльності, економіки та психології, для конкретизації індикаторів розвитку лідерства у відносинах нового публічного управління (публічно-управлінській діяльності).

Отже, застосування *мультидисциплінарного та міждисциплінарного*

підходів дозволило наблизитися до цілісного розуміння предмета нашого дослідження.

Безсумнівно, не можливо зрозуміти процес чи явище без урахування того, що йому передувало, які концепції склалися раніше. Тому використання історичного та еволюційного підходів дозволило проаналізувати концепції розвитку лідерства, систематизувавши їх за трьома періодами:

- класичні концепції менеджменту та управління;
- неокласичні концепції управління;
- еволюція сучасного інституту лідерства.

Основи особистісно-діяльнісного підходу були започатковані в роботах психологів Б. Ананьєва [119], Л. Виготського [194], О. Леонтьєва, [118], С. Рубінштейна [120], у яких особистість розглядалася як суб'єкт діяльності, яка, формуючись в діяльності та спілкуванні з іншими людьми, визначає характер цих категорій. Єдність особистісного та діяльнісного компонентів у відносинах публічного управління окреслює оптимальний характер розвитку лідерства, що обумовлюється взаємодією соціальних суб'єктів. Тому до лідера постає вимога адекватної професійно-управлінської, соціально-психологічної підготовки, а також відповідно суспільного, особистісного ціннісного та морального векторів. Застосування особистісно-діяльнісного підходу дозволило також виявити та проаналізувати засоби/способи/методи дії, які використовуються лідерами у процесі публічно-управлінської діяльності. Це надає їм можливість самокорекції, що сприяє розширенню можливостей узгодження у процесі прийняття управлінських рішень щодо вирішення множинних соціальних проблем, оскільки, як відомо, особистість є породженням і продуктом діяльності.

Діалогічний (полісуб'єктний) підхід основується на ідеї, що індивідуальна сутність людини значно багатша, різноманітніша за її діяльність. Особистість набуває своєї людської та професійної сутності у спілкуванні з іншими. Тому діалогічний підхід припускає перетворення позицій співпрацюючих людей, що в контексті нашого дослідження пов'язується зі зміною ролей та функцій лідера в публічно-упралінській

діяльності. Завдяки лідерам органів публічної влади, місцевого самоврядування, системи підприємств та індивідуальних підприємців, лідерам громадських організацій, масмедіа та медіа-активістам утверджуються партнерські відносини, суспільні цінності, комплементарний, командний дух, залучаються етичні важелі у процесі вибору з-поміж множинних варіантів прийняття управлінських рішень.

Підґрунтям для застосування *акмеологічного підходу* слугує той факт, що акмеологія розглядає людину як суб'єкта життєвого шляху і розробляє засоби досягнення особистістю соціальних і професійних вершин. Проблема акмеологічного підходу активно розробляється вченими різних наукових напрямків – психологами Б. Ананьєвим [119], Наталією Вишняковою [194]; ученими науки державного управління Лідією Гогіною [195], Раїсою Науменко [195], О. Сєровим [195], Галиною Тодосовою [195], Людмилою Пашко [196] та ін.

Як відомо, «акме» у перекладі з грецької – це вершина професійності, стабільність високих результатів роботи, надійність. Тож для механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності працювати професійно – означає гнучко взаємодіяти, приймаючи адекватні рішення в умовах емерджентності, спираючись на людські ресурси, проявляти ініціативу, організаційні здібності, готовність аналізувати та оцінювати результати своєї діяльності. Набуття знань та опанування інноваційних управлінських технологій забезпечують здатність лідерів нового публічного управління до успішної самореалізації. Як зазначалося у розділі, модернізація передбачає оновлення класичних засад науки публічного управління. Тому в даному дослідження використано сучасні наукові підходи, що активно застосовуються в науці державного управління – аксіологічний та синергетичний.

В. Бігун підкреслює, що основою аксіологічного підходу є «визнання людини найвищою соціальною цінністю» і що у своєму реальному бутті цінності – це динамічні системи [197, с. 4].

Погоджуючись із наведеною думкою, визначаючи особливості

дослідження розвитку механізмів лідерства в публічно-управлінській діяльності, ми зауважуємо: саме ціннісні засади, виступаючи необхідною умовою становлення особистості в сучасному соціумі, спрямовують її поведінку та мотивують до морального самовдосконалення. Алла Лазарева та Юлія Юшкевич зазначають, що цінності є складовою частиною світогляду особистості та забезпечують високий рівень її адаптації до конкретних умов сучасного життя, які у свою чергу детермінують зміну форми її буття в соціальному та предметному світі, де посилюються такі вимоги до особистості, як здатність до свободи вибору та самовизначення [198, с. 5].

У контексті науки державного управління цінності визначаються як предмети, що представляють людські устремління, бажання й одночасно явища, процеси, факти дійсності, які не залишають людину байдужою, мотивуючи її діяти у цілком певний спосіб [199, с. 12].

Сучасна система цінностей публічного управління базується на певних *принципах*, з-поміж яких виокремимо пріоритетні.

Відповідальність як усвідомлення суб'єктами публічного управління життєво важливих інтересів суспільства і держави, свого покликання професійно працювати над їх задоволенням, здатність виробляти якісну державну політику, приймати найкращі політико-управлінські рішення й ефективно їх упроваджувати з максимальною користю, для суспільного блага.

Відкритість – обов'язок державної влади забезпечити можливість для громадян безпосередньо й опосередковано брати участь у державному управлінні шляхом прийняття або впливу на прийняття управлінських рішень.

Прозорість – забезпечення високого рівня поінформованості громадян та їх колективів щодо матеріальної та процесуальної сторін публічно-управлінської діяльності, зрозумілість широкій громадськості детермінованості, змісту і сенсу цієї діяльності, що створює підґрунтя для готовності до сприйняття емерджентності.

Професіоналізм – провідний соціально-ціннісний принцип організації

системи державного управління [200, с. 497–498].

На думку Валентини Карлової, побудова незалежної Української держави не можлива без створення й утвердження нових ідеалів суспільного розвитку з певними цінностями, нормами, орієнтирами. Аналізуючи українські реалії, вчена акцентує увагу на духовних цінностях, що відрізняються від інших тим, що вони є продуктом духовного виробництва, а отже, належать до феноменів свідомості й виявляються у формі провідних, значущих соціокультурних орієнтирів – ідеалів, норм, символів, образів, почуттів тощо, що зумовлюють духовний розвиток індивіда чи суспільства в цілому. Валентина Карлова вважає, що усвідомлення і засвоєння духовних цінностей пов’язано з осмисленням особистістю, групою чи суспільством мети і змісту своєї діяльності в плані постановки й вирішення різноманітних завдань. Саме тому духовні цінності як специфічні сенсотвірні джерела існування людини та серцевина механізму самоорганізації суспільства виступають соціально значущими орієнтирами суспільства, важливим чинником його соціально-політичної стабільності й відкривають широкі перспективи для успішних перетворень у країні, стають провідними критеріями її сталого розвитку [201].

Застосування аксіологічного підходу до вивчення лідерства в публічно-управлінській діяльності дозволило ствердитися в думці, що цей феномен суспільної дійсності, окрім економічної та політичної сили, відіграє значну роль у реальному суспільному житті. Сповідуючи різні, можливо, навіть протилежні цінності, сучасне українське суспільство може сприймати лідерство як спільну цінність, завдяки якій буде досягатися соціальна консолідація. Створення та закріплення нових цінностей відбувається у соціальній взаємодії, що визначає важливість пошуку нових алгоритмів і методик її оптимізації.

Таким чином, ціннісні засади в процесі модернізації державного управління в публічне управління стали фундаментом для становлення ціннісного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Особливої актуальності для дослідження механізмів забезпечння розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності набуває *синергетичний підхід.* Синергетику розглядають як міждисциплінарний науковий напрям, що вивчає нелінійні процеси складних систем, які здебільшого самоорганізовуються. Спеціальні дослідження проблем самоорганізації започатковані у кібернетиці, однак новий підхід до феномена самоорганізації утвердився приблизно в середині XX сторіччя, коли вчені Г. Хакен та І. Пригожин, дослідивши загальні принципи та механізми самоорганізації, заклали нову концепцію науки, яку назвали синергетикою (від старогрецького – synergia – співдружність, співпраця, сумісна дія). Так Г. Хакен, досліджуючи механізми кооперативних процесів, що відбувались у твердому лазері, стверджував, що синергетика – це теорія систем, що самоорганізовуються. І. Пригожин, вивчаючи особливі хімічні реакції, спостерігав посилення нерівноважної, відкритої системи шляхом взаємодії з зовнішнім середовищем, що спричинювало руйнування колишнього її порядку і структури, тим самим призводячи до виникнення нової системи [202, с. 16].

Погляди вчених, доповнюючи один одного, дозволяють стверджувати, що самоорганізація є джерелом саморозвитку особистості і суспільства, що базується на їх внутрішніх властивостях. Водночас успіх саморозвитку можливий тоді, коли запроваджувані дії раціонально поєднуються із законами природи. Неабияку роль у цьому процесі відводиться взаємодії – сумісній дії та іншим принципам синергетичного підходу, як-от: самоорганізації, біфуркації, атрактору, дисипативності, нелінійності, діалогічності, кооперації, компліментарності та когерентності. На думку Г. Рузавіна, в людському суспільстві саме за принципами *кооперації та когерентності* (узгодженості) функціонує мораль, яка виникає із прагнення окремих суспільств або колективів зберегти себе в процесі конкурентності – боротьби з природою та іншими суспільними групами людей [203, с. 63–73].

У контексті нашого дослідження важливим є *принцип самоактуалізації,* що означає здатність лідера постійно перевершувати свої

здібності й таланти. Процес синергії (взаємодії) розширюється у багатьох напрямах, змінюючи усі сфери життя і діяльності людей, зокрема, й підвищуючи рівень вимог до підготовки лідерів [204].

Визнаючи значущість лідерства в процесі управління організаційними змінами, Олена Хитра визначає його як синергетичне лідерство, що пов'язане з іншими різновидами лідерства із синергетичним контекстом, зокрема командним лідерством, самолідерством, харизматичним лідерством, емоційним лідерством, резонансним лідерством тощо [205].

На нашу думку, в процесі публічно-управлінської діяльності, реалізуючи міжсуб'єктну взаємодію, можна більш точно визначати стратегічні мету і завдання організації/публічної установи, вчасно відчувати наближення ентропії – криз – та інших дезорганізаційних чинників, а також адаптуватися та відновлювати здатність до організованої та самоорганізованої роботи у разі форс-мажорних обставин, що визначає ефективність нового публічного управління.

Наведений висновок корелюється з думкою Наталії Гончарук та Інни Сурай, які зауважують, що ефективність державного управління залежить не тільки від кількості витрачених зусиль, але й від правильності визначення мети, напрямів руху та пріоритетів [45].

На основі принципів *синергетичного підходу* ми визначили перетворювальні модернізаційні тенденції розвитку інституту лідерства (параграф 3. 1.) соціальні суб'єкти взаємодії у відносинах публічно-управлінської діяльності (параграф 3. 3), а також виокремили систему особистісних якостей сучасного лідера (параграф 5. 3).

У роботі було застосовано комплекс методів дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що представлений нижче у таблиці 2.1. (див. табл.2.1).

Представлений аналіз комплексу наукових підходів та методів дослідження дозволив сформувати систему теоретичних положень та висновків дослідження, а також визначити можливості застосування відповідних практик. Разом із тим окреслення деяких проблем дослідження

дозволило ствердитися в думці щодо пріоритетності професійної управлінської підготовки суб'єктів взаємодії у відносинах нового публічного управління.

Таблиця 2.1

Методи дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

№	*Методи дослідження*	*Сутність методу*
1.	Діалектичний метод	дозволив сформувати цілісне уявлення про закономірності та сутнісні характеристики принципів дослідження; дозволив систематизувати понятійний апарат дослідження у цілісний кейс діалектично пов'язаних термінів.
2.	Метод аналізу нормативно-правових актів	застосовувався для здійснення аналізу нормативно-правових засад розвитку інституту лідерства.
3.	Метод абстракції, синтезу й узагальнення	використовувався в процесі сходження від абстрактного до конкретного, узагальнення, на підставі чого визначено стан та особливості публічно-управлінської діяльності сучасного українського суспільства.
4.	Метод об'єктивності	застосовувався під час аналізу наукових джерел, концепцій, феноменів в усій їх складності, багатогранності та суперечливості.
5.	Метод експертного опитування	використовувався для виявлення ціннісних орієнтацій сучасних лідерів та їх особистісних властивостей.
6.	Емпіричний та описово-індуктивний методи	забезпечили можливість вивчення соціальних процесів шляхом збирання, систематизації та їх теоретичного осмислення, що надало можливість визначення соціальних взаємозв'язків і відношень у публічному управлінні, які виявляються через аналіз даних безпосереднього спостереження.
7.	Метод моделювання	застосовувався для розробки та обґрунтування концептуальної моделі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.
8.	Методи анкетування, аналогії, прогнозування	використані для обґрунтування окремих висновків та положень предмета дослідження.

*Джерело: розроблено автором

Відповідно до панівних у сучасній суспільно-історичній епосі ціннісних настанов, переконань, ідей та принципів для методології нашого дослідження важливим було застосування *функціонально-компетентнісного підходу* з метою визначення співвідносності між якістю виконання функцій лідера та рівнем його компетентності як суб'єкта взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності.

З огляду на поставленні завдання доцільно дослідити механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, які донині є дискусійним питанням, що потребує розв'язання в контексті здійснення багаторівневого публічного управління на засадах партисипативної та деліберативної демократії, ротації владних еліт, деідеологізації політичних партій. Вивчаючи зарубіжний досвід забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, Україна продовжує науковий пошук сучасних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, які здатні забезпечити належного високоефективного врядування. На думку автора дисертаційної роботи, механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є "багаторівневою системою, що складається з конкретних механізмів, які є основою забезпечення належного високоякісного та високоефективного врядування " [119, с. 136].

Незважаючи на значну кількість досліджень у забезпеченні розвитку лідерства, немає повністю сформованого уявлення про структуру та механізми їх становлення, розвитку та удосконалення для забезпечення належного врядування. Вказані проблеми, на нашу думку, зумовлюють необхідність розробки та застосування таких механізмів, які б зменшили або звели б нанівець ризики шкідливих впливів на якість та ефективність забезпечення належного врядування. Це зумовлює розглядати дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності у дисертаційній роботі на засадах багатовекторного підходу, що сприятиме добиранню наукової інформації за темою дисертації, класифікації

механізмів на базові та спеціальні.

Застосовуючи методологічний інструментарій як комплекс загальнонаукових, спеціальних підходів та методів автором виокремлено діалектичний, аналіз нормативно-правових актів, абстрагування, синтезу й узагальнення, об’єктивності, експертного опитування, емпіричний, описово-індуктивний, моделювання, анкетування, аналогії, прогнозування. Завдяки застосуванню загальнонаукових та спеціальних підходів в першому розділі було розглянуто розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності га засадах акмеологічного, системного, структурно-функціонального, мультидисциплінарного, історичного та еволюційного підходів дозволило проаналізувати концепції розвитку лідерства. Систематизувавши підходи, автор забезпечив теоретичне узагальнення наукових концепцій та емпіричних даних, аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, виокремленню як базових , так і спеціальних механізмів, які сприяють його удосконаленню забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в умовах сучасних трансформаційних змін та глобалізаційних викликів.

Метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення окремих складових базових механізмів, які стосуються публічного управління з метою запобігання порушення законодавства, державного регулювання, публічного адміністрування (адміністративного менеджменту), дотримання доброчесності в процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

На засадах методологічного підходу проаналізовано дефініції понять “механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності”, “механізми державного удосконалення забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ” та “ механізми державного регулювання забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності” методичного підходу – прогнозування професійного зростання лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Пошуки провідних учених мотивували автора здійснити класифікацію механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності (що відображено на рис. 2.2), якою можна скористатися в системі багаторівневого публічного управління.

Автор виокремив *два базові механізми* забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема: механізм державного управління забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності; механізм державного регулювання забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

За результатами аналізу наукових досліджень вітчизняних учених до спеціальних механізмів автор відніс наступні механізми: організаційно-правовий, політико-правовий, інституційний, інформаційний, комунікативний, мотиваційний фінансовий, кадровий та технологічний та інші. Такий авторський підхід сприяв визначенню найбільш характерних особливостей базових та спеціальних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в умовах трансформаційних змін та глобалізаційних викликів в Україні задля та запровадження нового публічного управління. Виокремлено *модернізаційні механізми*, які функціонуть відповідно до сучасних модернізаційних процесів та глобальних викликів у нашому сусупільстві. На рис. 2.2 відображена авторська класифікація комплексу механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-уравлінській діяльності (див. рис. 2.2).

Першою принциповою ознакою механізму державного управління є його цілеспрямованість, яку доцільно розглядати як вплив суб'єкта державного управління на об'єкт, тобто на суспільну систему, її стан "з метою реалізації державної політики", законодавчо закріпленої в інтересах оптимального функціонування та розвитку держави [601].

Другою ознакою механізму державного управління є системність суспільного явища, його багатогранність, яка забезпечує діяльності органів всіх трьох гілок державної влади та органів місцевого самоврядування[602].

Однак реалізація системи багаторівневого публічного врядування з

розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні не можлива поза системою державного управління ним, яка нині є обов'язковим компонентом у механізмах держави. Особливістю такого публічного врядування є "вироблення спільної публічної політики" шляхом об'єднання в діалозі з владою різних груп громадськості, що й формує їх громадянську позицію. Отже, у публічній сфері формується суспільна думка, що забезпечує взаємовплив суспільства і влади, що є найважливішою ознакою демократії, яка є засадничим принципом механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

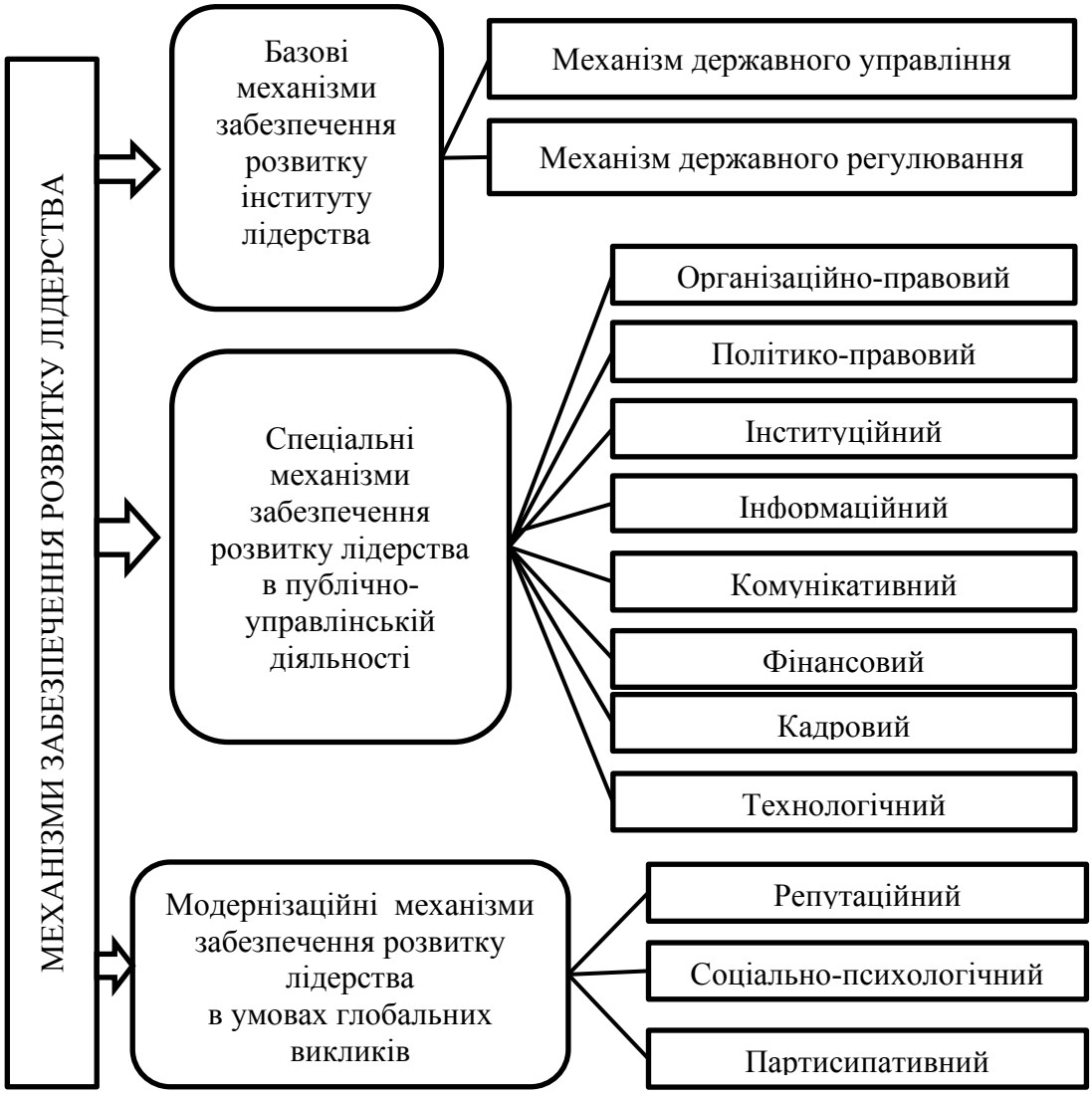


Рис. 2.2. Комплекс механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

*Джерело: розроблено автором

Тож перш ніж виділяти найбільш нерозроблені аспекти проблеми механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, доповнимо дослідження сутності цілісних базових понять термінологією “механізми державного управління” та “механізми державного регулювання”, які будуть викладені в параграфі 2.2.

За визначеннями провідних вітчизняних учених, механізм державного управління є: інструментом реалізації функції держави та її виконавчої влади; системою заходів, засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких державна влада впливає на будь-які відносини в межах суспільства для того, аби досягти поставленої мети; комплексною системою державного управління, до складу якої входять конкретні механізми управління (економічний, мотиваційний, політичний, правовий тощо), які в сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування єдиного державного механізму; комплексом засобів планування процесів управління та способів впливу на керовані об’єкти із застосуванням певних управлінських методів, що спрямовані на втілення в дійсність мети держуправління; системою, що створена для втілення держуправління на практиці та досягання визначених завдань, яка має свою структуру, методологію, важелі, засоби впливу на об’єкти управлінської діяльності і певну правову, нормативну та інформаційну базу.

На основі здійснених автором спостережень доцільно зробити такі висновки: механізм державного управління забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності має системний характер, призначений для практичного застосування у сфері державного управління та для досягнення заявлених завдань і характеризується визначеною структурою, методологією, чинниками та засобами впливу на управлінські процеси.

Однак іншої думки дотримується Н. Нижник щодо визначення механізму державного управління [603]. На її думку, механізм державного управління може бути складовою системи управління, що забезпечує її вплив на компоненти, від стану визначається результат об’єкта [Так само].

В енциклопедичному словнику з державного управління вміщено і

дефініційовано таке поняття, як “механізми держави: система всіх державних органів. які здійснюють завдання держави і реалізовують функції у сфері управління суспільством [68]. Здійснений аналіз літературних джерел показав, що науковці не зійшлися до одної думки щодо механізмів державного управління.

Тож розглянемо зміст базових механізмів, які мають забезпечити вдосконалення забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності – це механізм державного управління та механізм державного регулювання.

Посилаючись на визначення Л. Приходченко, структуру механізму державного управління можна визначити як сукупність компонентів [174] – цільового, нормативно-правового, організаційного, економічного, інформаційного. Таке оптимальне поєднання зазначених компонентів забезпечує підвищення ефективності її функціонування.

На думку вчених [30; 61; 72; 104; 310; 315; 595] механізм державного управління призначений для практичного здійснення державного управління та досягнення поставленої мети, яка (система) має визначену структуру, технології впливу на об’єкт управління.

Думки науковців стосовно дефініції поняття “механізм державного регулювання” різняться, тому закцентуємо увагу на визначенні змісту поняття “державне регулювання”. На думку В. Авер’янова, це сукупність напрямів і форм реалізації влади державою задля організуючого впливу на життєдіяльність суспільства [206].

З огляду на зазначене, питання застосування базових механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності знайшли системне висвітлення у працях видатних вітчизняних учених з теорії та практики державного управління, а також вивчаються в розрізі наукових підходів щодо діяльності органів влади, що забезпечують публічно-управлінський процес у нормативно-правовому, організаційному та методологічному аспектах. Це створює передумови щодо визначення спеціальних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-

управлінській діяльності України з огляду на модернізаційні процеси в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін.

Тому виникає необхідність дослідити особливості специфічних механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України в системі багаторівневого публічного врядування. Особливо це актуалізовано в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін, коли публічно–управлінська діяльність розглядається через призму впливу соціальної проблеми на політичну.

Кожна публічно-управлінська діяльність має свої переваги та недоліки, що пов’язано з ефективністю діяльності виконавчої влади, принципами її реалізації. У більшості країн світу з розвинутою демократією використовується принцип доброго врядування (“good govermance”) – управління, яке має дванадцять ознак результативного та ефективного управління та відвідає вимогам щодо відкритості, демократичності і справедливості функціонування суспільних відносин, адмініструється публічною владою та інститутами громадянського суспільства. У такому виді врядування у публічно–управлінській діяльності застосовуються ті принципи, які визначені міжнародними стандартами – це принципи, що забезпечують загальне право, рівність права, гарантії рівних можливостей, рівного доступу до ЗМІ тощо. Інституціоналізація механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності має важливе значення для розробки специфічних механізмів задля відповідальності на місцевому рівні, які узгоджуються з місцевими лідерами з волею місцевих громад та дозволяють громадськості притягувати лідерів до відповідальності за свої політичні рішення. Однак покладатися лише на базові механізми задля забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності – державне управління, державне регулювання, які забезпечують зростання впливу держави на суб’єктів, причетних до прийняття та реалізації державних рішень у цій сфері діяльності, недостатньо. Автор пропонує розглянути специфічні механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України, які сприятимуть розвитку

відкритого, демократичного і справедливого (транспарентного) суспільства, спроможного реалізувати спільно з органами влади ефективне публічне управління в його багаторівневій системі. У зв'язку із цим виникає дві фундаментальні проблеми:

– *перша* – як розподілити повноваження щодо забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності найбільш ефективним способом;

– *друга* – як скоординувати діяльність органів влади, громадських організацій різних територіальних рівнів щодо удосконалення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності нанаціональному, регіональному та місцевому рівнях.

Ми пропонуємо ці проблеми вирішувати шляхом застосування двох типів багаторівневого управління (Multi-level Governance).

Перший тип формується на територіальному рівні, де існує в обмеженій кількості юрисдикції, – місцевому, проміжному та центральному, ідеально вкладених у ті, що знаходяться на більш високому рівні. Межі членства таких юрисдикцій не перетинаються. Цей випадок характерний для юрисдикцій будь-якого одного рівня і для юрисдикцій різних рівнів.

Другий тип багаторівневого управління є фрагментований у функціонально конкретних частинах і вирішує конкретну спільну проблему. Кількість таких юрисдикцій потенційно дуже велика, і масштаби, в яких вони діють, значно варіюються, виникають та зникають відповідно до попиту на змін в уподобаннях спільнот. У такому вигляді врядування забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності з дійснюється не владою, а різними індустріями, що надають функціонують в демократичному суспільстві.

Впровадження багаторівневого публічного управління розглядається не просто як координаційний механізм для різних територіальних рівнів, а як процес спільного створення публічної політики [600]. За моделлю багаторівневого управління (multilevel governance) "відповідальність за формування політики та її імплементацію розподіляється серед різних рівнів

влади, що підтримується контрактними відносинами та довірою, в яких спеціальні цільові інституції такі, як агентства, публічне партнерство грають особливу роль”[599]. На цих засадах у країнах ЄС побудована система стратегій (Smart Specialization), ідеї якої доцільно розглядати в удосконаленні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, застосовуючи такі сучасні механізми як репутаційний, партисипативний, соціопсихологічний, що сприятиме реалізації функціонально-компетентнісного та комплементарного підходів.

Однак в українських реаліях серед механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності спостерігається адміністративний принцип, який активно використовується у формі адміністративного ресурсу на всіх етапах управлінського процесу. Тому, на думку дослідників, надзвичайно важливо на противагу адміністративному засадам застосовувати інституціональний, яким забезпечено розмежування адміністративних і політичних посад, що шляхом прямого втручання впливали на відбір механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України. Метою розмежування посад є уникнення або зменшення кількості прийнятих на державну службу малокваліфікованих фахівців, і таким чином забезпечити збереження кадрів високого рівня професіоналізму. Передбачено покарання за застосування непотизму та здійснення впливу на суб’єктів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності з метою одержання власної чи політичної вигоди.

На думку вчених та практиків через злиття функцій інститутів, які зобов’язані лише реалізовувати державну політику, вони займаються її формуванням, тоді як міністерства – адмініструванням. У зв’язку з цим збільшується чисельність нормативно-правових актів, які викликають суперечливість та конфліктність в суспільстві, витіснивши прогнозування, планування та моніторинг виконання державної політики, сформувавши у такий спосіб уявлення, що проблеми державного управління вирішуються шляхом створення нового виконавчого органу влади або прийняттям певного нормативного акту.

Відсутність чітких і зрозумілих процедур прийняття рішень на державному рівні створює умови для їх вільного тлумачення чиновниками, зловживання і поширення корупції.

Відсутність навиків застосування інструментів оскарження громадянами некомпетентних рішень не дозволяє зупинити їх реалізацію або вплинути на них, що має ознаки корупційності. Всі ці негативні явища проявляються саме в умовах застосування адміністративного механізму у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

На думку автора, важливою умовою досягнення взаємодії між державними гілками влади у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є застосування організаційно-функціонального компоненту інституціонального механізму, який регулює діяльність суб'єктів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Доводиться констатувати, що не до кінця сформована нормативно-правова база та процедурні правила в Україні щодо забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності на демократичних засадах визначають необхідність посилення інституціонального механізму як у межах системи державно-управлінських відносин, так і в межах її відносин з інститутами громадянського суспільства.

Аргументом є визначені проблемні взаємовідносини між різними гілками влади у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України, недостатнє забезпечення взаємодії між ними, особливо між законодавчою і виконавчою гілками, що до останнього часу зумовлює наявність джерел конфліктності в українському суспільстві [21].

Значну негативну роль, що виявляється в порушенні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України, відіграє корупція. У науковій літературі простежується думка, що причиною появи корупції є держава як така, що найбільше сприяє її поширенню через неефективне виконання своїх функцій [93]. До політичних факторів корупції у розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності УкраїниУкраїни належать:

– помилки в політиці реформування державної служби в частині

реалізації транспарентності в Україні;

– гальмування назрілих політичних процесів, що призводить до незавершеності реформування розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України;

– політична нестабільність, що проявляється в нестабільності існуючих політичних інститутів, їх незадовільному впливі на забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України

– дисбаланс функцій і повноважень державної влади у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України;

– безсистемність і нерішучість у впровадженні демократичних основ розвитку суспільства, що негативно впливає на забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України;

– відсутність належної політичної волі щодо системної протидії корупції у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України;

– відсутність належної наукової обґрунтованості антикорупційної політики у забезпеченні розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України [20].

Автор вносить пропозицію вдосконалювати вплив модернізації на забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України, який може реалізовуватися шляхом впливу науково-методологічних підходів (розділ 2, параграф 2.2), системи принципів (розділ 2, параграф 2.3), так й за допомогою адаптації зарубіжних моделей забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що розкрито в наступному параграфі нашого дослідження.

2.2. Особливості застосування функціонально-компетентнісного підходу у дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства

Поняття «функція» є міжгалузевим та міждисциплінарним

визначенням, вживається в різних значеннях і використовується для характеристики будь-яких динамічних структур. Функції управління – це сукупність особливих дій та операцій, які характеризують специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини між людьми у процесі життєдіяльності організацій/публічних установ.

У науковій літературі з публічного управління термін «функції» використовується як узагальнююча характеристика напрямку управлінської діяльності, сутності її завдань і мети. Як відомо, Ш. Монтеск'є виокремлював три функції державної діяльності – законодавчу, виконавчу та судову. Тож органи державної влади розподілялись на три категорії залежно від переважаючої функції. Водночас є функції, властиві державам усіх історичних типів, зокрема функція охорони порядку. Очевидно, що без її реалізації порушилися б відносини будь-якого суспільства, його безпека, економічні та політичні основи життєдіяльності тощо.

Існують функції, зміна яких протягом усього соціально-історичного розвитку держави залежать від сутності, змісту та характеру взаємовідносин між суспільством і державою. Так для моделі громадянського суспільства, яка базується на принципах етатизму (фр. etat – держава), характерним є визнання особливого статусу держави, її масштабний вплив на економічну, соціальну й політичну сфери. Для ліберальної (лат. liberalis – вільний) моделі громадянського суспільства характерним є обмеження впливу держави на всі сфери його життєдіяльності та звуження її функцій, що обумовлюється суб'єктивним чинником. Отже, якісна функціональність людської діяльнісності є підґрунтям для життєздатності будь-якої системи, що складається з різноманітних елементів.

Подібні погляди висловлює В. Авер'янов; він вказує, що в поняття «функції» закладено глибинний смисл, покликаний охопити й відобразити їх їх внутрішню природу, тобто суть діяльності суб'єктів [206]. Ю. Тихомиров так само переконаний, що функції характеризують провідний напрям і зміст діяльності суб'єктів [207].

Застосування функціонально-компетентнісного підходу дозволяє

провести аналіз професійних функцій керівника. До класичних функцій керівництва – планування, організовування, супровід, контроль – додаються нові функції, що відповідають вимогам сучасних суспільних змін, зокрема функція концентрування енергії, що означає здатність лідера залучати і надихати, наділяти повноваженнями, підтримувати, спілкуватися тощо [208].

На особливостях функціонування організацій державного управління та ролі лідерства у цьому процесі наголошує Р. Белбін, вказуючи на мотиваційну, організаційну, контрольну функції, функцію впливу, планування, розвитку, управління груповою динамікою та функцію виконання лідерства.

Мотиваційна функція лідерства полягає в тому, що лідер постійно і спрямовано стимулює членів організації на досягнення мети. Вибір інструментів досягнення мотивації передбачає, що лідер для здійснення, заохочення чи покарання владою має певні ресурси, а саме: навички передавання експресії, зміни переконань; розвинений емоційний і соціальний інтелект, уміння запропонувати цікаві перспективи досягнення мети тощо.

Організаційна функція лідерства означується тим, що в процесі діяльності лідер має організовувати горизонтальні та вертикальні зв’язки її суб’єктів, мати високий рівень знань про те, як отримати необхідні ресурси для їх удосконалення, набувати нових навичок та моделей поведінки, а також здібностей до мотивування, вміння впливати, керувати емоційним станом інших тощо. Для реалізації організаційної функції важливим є вміння делегувати повноваження, а також володіння навичками домінування, вербальними та невербальними способами встановлення влади.

Контрольна функція лідерства полягає в тому, що лідер має оцінювати та зміцнювати діяльність тих, хто сприяє досягненню контролю, створювати можливості для реалізації владних санкцій, показувати задоволення/незадоволення діяльністю прибічників, заохочуючи їх до конструктивної критики.

Функція планування. Лідер має визначити мету діяльності, обираючи шляхи її досягнення. Особливості лідерського планування полягають у необхідності враховувати потреби прибічників, прихильників, оскільки якщо

мета діяльності не відповідає їх потребам, вона сприйнятою не буде. Реалізації функції планування сприяють навички тайм-менеджменту, формулювання мети, а також навички делегування повноважень.

Функція впливу. Зміни, які впроваджуються лідером, мають стосуватися як внутрішнього, так і зовнішнього світу його прибічників, зокрема їх поведінки. Для цього необхідно опанувати засоби раціонально аргументованого переконування, а також засоби навіювання та особистісного прикладу.

Розвиваюча функція лідерства характеризується тим, що у процесі досягнення визначеної мети лідер сприяє особистісному розвитку прибічників і послідовників. Для реалізації цієї функції він має «включати» аналітичне мислення та навички коуча.

Функція управління груповою динамікою. У цьому процесі лідер ініціює групову взаємодію, визначаючи її напрям та при потребі завершуючи. Він впливає на емоційний стан колективу, посилюючи взаємодію між членами організації, спонукаючи до відкритого прояву прихованих конфліктів, що сприяє зниженню рівня внутрішньої групової агресії та прискорює долання криз. Для реалізації цієї функції лідеру необхідно володіти ініціативністю, навичками аналізу динамічності групової активності, емоційного клімату тощо, а також навичками комунікації та розв’язання конфліктів.

Функція виконання лідерства. Оскільки лідер є частиною тієї чи іншої діяльності, він демонструє особистим прикладом, як треба ставитися до виконання своїх обов’язків. Відповідно саме лідер має бути наділений високим рівнем умінь, знань і навичок для виконання цієї діяльності.

Функція представлення організації. Ця функція передбачає фокусування групових цінностей, ідеалів і переконань в особистості лідера, що дозволяє йому утверджувати свою лідерську позицію, відповідаючи уявленням прибічників. Оскільки лідер є представником організації в зовнішньому середовищі, він має брати відповідальність за виконання її рішень. З метою ефективного визначення ціннісних пріоритетів, переконань і групових норм лідер має оволодіти навичками відбору і зіставлення, а також розвинути стійку

увагу, визначаючи першорядні організаційні дії відповідно до групових цінностей, переконань і норм [209].

Відповідно, що зазначені функції на засадах функціонально-компетентнісного підходу є автором виокремлено механізми забезпечення розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності (далі – ПУД), які характерні для сучасного публічного менеджменту (див. табл.2. 2 та 2.3).

Таблиця 2.2.

Вплив функціонально-компетентнісного підходу на виокремлення механізмів забезпечення розвитку лідерства

№	Вид функції	Вид механізмів
1.	Мотиваційна функція лідерства	Мотиваційний механізм
2.	Організаційна функція лідерства	Організаційний механізм
3.	Контрольна функція	Механізм контролінгу
4.	Функція планування	Механізм планування
5.	Функція впливу	Механізм впливу на суб’єкти лідерства
6.	Розвиваюча функція	Механізм розвитку
7.	Функція управління груповою динамікою	Механізм командоутворення
8.	Функція виконання лідерства	Механізм реалізації
9.	Функція представлення організації	Механізм представництва

Сучасні американські вчені С. Заккаро, Л. Ріттман окреслюють ділову, емоційну та інформаційну функції лідерства. Так для якісного виконання ділової функції вчені визначають такі якості лідера, як високий рівень компетентності, здатність ефективно вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет. Емоційна функція лідерства передбачає врахування харизматичності особистості лідера як учасника міжособистісної взаємодії.

Дослідники наголошують на тому, що емоційне лідерство викликає довіру, формує впевненість, знімає психологічну напругу, створює атмосферу

психологічного комфорту. Інформаційна функція лідерства характеризується наявністю у його суб'єкта системних знань, що сприяють отриманню необхідної інформації. Вчені визначають такі функції лідерства в організації: інформаційні, когнітивні, мотиваційні, афективні, координаційні [210].

Значну увагу вивченню функцій лідерства приділяють російські вчені І. Адизес, Наталія Жеребова, Р. Шакуров. Так Р. Шакуров визначає функції лідерства з урахуванням рівня виконання завдань, пов'язаних із задоволенням потреб соціуму, до якого залучено організацію та діяльність її членів. Функції лідерства вчений визначає наступним чином: цільові, соціально-психологічні та оперативні [211].

Таблиця 2.3.

Вплив зарубіжних досліджень на виокремлення механізмів забезпечення розвитку лідерства

№	Вид функції	Вид механізмів
	Соціально-психологічна функція	Соціально-психологічний механізм
2.	Емоційна функція лідерства	Емоційний механізм
3.	Інформаційна функція	Інформаційний механізм
4.	Функція ефективно вирішувати організаційні завдання	Механізм ефективності
5.	Когнітивна функція	Когнітивний механізм

Наталія Жеребова класифікує лідерські функції як головні (виконання, планування, визначення мети, експертизи, зовнішнього представництва, контролю, арбітражу і посередництва) та додаткові (функція особистісного прикладу, ідеолога та символу, відповідальності і лідера, і кожного члена організації [212].

І. Адізес аналізує функції лідерства, ураховуючи самоорганізацію групи як частини більш широкого соціуму. Лідер має реалізувати наступні базові функції – збереження внутрішньої цілісності організації та її адаптацію до змінних зовнішніх умов. Учений вважає, що критерієм характеристики функцій лідерства є часовий аспект. Зокрема, у межах короткотривалого відрізку часу лідер реалізовує функцію продукування результату, що забезпечує здатність організації задовольнити потреби тих, задля кого вона

існує. Застосовується функція адміністрування, впровадження якої дозволяє підтримувати порядок у групових процесах. У довготривалому відрізку часу лідер реалізує функцію підприємництва, що дозволяє йому визначити траєкторію розвитку організації, передбачити можливі зміни, приймаючи відповідні для цього рішення. Ще однією довгостроковою функцією лідера вчений визначає функцію інтеграції, що спрямована на створення атмосфери і системи цінностей, які спонукають колектив організації до узгодженої спільної дії [213].

Українські вчені Олександр Бандурка, Світлана Бочарова та Олена Землянська, класифікуючи функції управління за загальним значенням, визначають їх як цільові та організаційні. До останніх науковці відносять такі: загально-організаційні, матеріально-технічного забезпечення; фінансово-економічного розвитку; обліку і контролю, а також політико-правові, соціальні та мотиваційні [214]. Водночас Наталя Гончарук до управлінських функцій лідерства відносить визначення чіткої мети і напряму її досягнення; налаштування людей на реалізацію поставленої мети; мотивацію діяльності, задоволення індивідуальних і групових потреб, впевніність [35].

Л. Глиненко та Є. Лужко вважають, що у державному управлінні функції визначаються з урахуванням балансу групових та індивідуальних потреб. Відповідно основними функціями лідерства в організаціях системи державної служби дослідники називають наступні:

– виконання завдань (досягнення загальної групової мети);

– формування та збереження організації;

– особистісний розвиток членів організації [215].

Марія Логунова розглядає адміністративно-конструктивну, організаційну, координаційну та інтеграційну функції лідерства в державному управлінні [216].

З-поміж лідерських функцій Тетяна Підлісна виокремлює конструктивну функцію, що сприяє досягненню мети організації, деструктивну, що відтворюється в реалізації прагнень, які завдають шкоди

організації та негативно впливають на її імідж, а також нейтральну функцію лідерства, яка не впливає на ефективність управлінської діяльності. Водночас дослідниця вирізняє внутрішні функції лідерства, що пов’язуються з діяльністю керівника всередині публічної установи державного управління, та зовнішні, що співвідносяться з його діяльністю в суспільстві як виразника конкретних ідей державної модернізації [217].

Оксана Гуменюк та Ю. Бриндіков наголошують, що активізація функцій лідерства в організаціях системи державного управління сприяє ефективному управлінню [218]. Людмила Пашко акцентує увагу на тому, що саме конструктивна функція лідерства є необхідною умовою його успішності [196].

Наголошуємо, що у процесі розвитку *лідерства* відбувається зміна та розширення управлінських функцій, що створює їх гнучку системну комбінацію. Важливим є той факт, що ефективність їх виконання обумовлюється професіоналізмом та проявом конкретних властивостей суб’єктів системи відносин публічного управління. Тому для реалізації покладених на керівництво управлінських функцій необхідні різні комбінації фахових і особистісних компетенцій, що сукупно формують певний рівень професійної компетентності лідера. Ефективність виконання функцій у публічно-управлінській діяльності обумовлюється високим рівнем компетентності лідера, визначаючи його аналітичні, інформаційні, організаційні та інші функціональні можливості. Тож в умовах модернізації українського суспільства компетентність лідера є підґрунтям для успішного виконання його функцій у процесі публічно-управлінської діяльності.

Доцільність застосування функціонально-компетентнісного підходу в методології даного дослідження зумовлюється і тим фактом, що компетентнісний підхід визначено ключовим методологічним інструментом реалізації мети Болонського процесу – підвищення спроможності випускників вищих навчальних закладів до працевлаштування, посилення мобільності громадян на європейському ринку праці, підвищення конкурентної спроможності тощо [219, с. 31].

Сутність компетентнісного підходу науковці розуміють неоднозначно, що спонукає нас до його детального аналізу.

Компетентність (від лат. competens – відповідний, належний, здібний, той, що знає) – властивість людини, що має всебічні знання в окресленій галузі й думка якої саме тому є вагомою, авторитетною. Компетентний – від. фр. kompetent – той, який має достатні знання в певній галузі; який добре обізнаний, тямущий, а також той, який має певні повноваження, повноправний, повновладний і може здійснювати певні акти чи дії в конкретних умовах відповідно до наділених повноважень [220, с. 189].

У сучасній довідковій літературі компетентність визначається як авторитетність, досвідченість, у той же час наголошується, що компетенція – це коло повноважень та якість їх виконання [221, с. 10]. Очевидно, що компетентність пов'язується з рівнем професійності особистості, увага акцентується на знаннях, уміннях, життєвому досвіді особистості та її поведінковій характеристиці, що необхідні для успішного виконання функціональних завдань і продуктивної професійної діяльності. Так, Валентина Свистун та В. Ягупов поняття «компетентність» визначають як «теоретичну, практичну, особистісну, психологічну підготовленість до здійснення певної професійної діяльності та наявність професійно-важливих якостей фахівця, які сприяють цій діяльності» [222, с.6]. Значна кількість сучасних українських науковців (Надія Бібік, І. Єрмаков, Оксана Овчарук) вважають, що компетентність – це «оцінна категорія, що характеризує людину як суб'єкта професійної діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження» [223, с. 22].

Звернувшись до аналізу зарубіжного досвіду вивчення поняття «компетентність», зауважимо, що британський вчений Дж. Равен, підкреслюючи інтегрований характер цього поняття, визначає його як специфічну здібність, яка необхідна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній галузі, включаючи вузькопрофільні знання. Компетентність стосується людини, яка є глибоко освіченою у предметі, спостерігає, ставить запитання, робить висновки, а також несе відповідальність за свої дії. Вчений

окреслює низку так званих «вищих компетентностей», що припускають наявність у людини високого рівня ініціативи, здібності організувати інших людей для досягнення поставленої мети, готовність оцінювати й аналізувати наслідки своїх дій [224].

Водночас у науково-практичному коментарі до закону України «Про державну службу» зазначено, що професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання визначених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [225, с. 31]. Лідія Гогіна визначає компетентність державного службовця як сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з погляду відповідності професійних управлінських знань, умінь, навичок, компетенцій посаді [226].

Д. Дзвінчук вважає, що компетентність, як особистісна риса фахівця та професійно-важлива якість, дає змогу правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і при прийнятті особою рішення сприяє досягненню практично-значущого результату. Тому ознакою компетентності є не лише наявність знань і досвіду, а вміння їх використовувати в процесі реалізації своїх службових функцій [227].

Американські вчені стверджують, що головною характеристикою працівника, співробітника, керівника, яка дозволяє йому виконувати свої обов'язки, завдання на найвищому рівні, є саме компетенція [228]. Для вищих посад державних службовців у США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції», який виокремлює *п'ять груп компетенцій*:

– управління змінами – креативність та інновація, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу;

– стратегічне мислення;

– управління людьми – управління конфліктами, управління людським капіталом;

– управління технологіями;

– вибудовування коаліцій – партнерство, політична грамотність.

На нашу думку, досвід США у цьому питанні цікавий ще й тим, що у процесі розробки моделі лідерських компетенцій у виконавчих органах влади, які орієнтовані на інновації, проводяться наукові дослідження не лише на підставі поточних вимог, але й на окресленні перспективних вимог до компетенцій лідерів.

Для вищого корпусу державної служби в Канаді визначають наступні ключові компетенції: прагнення до високої майстерності в управлінні діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами з метою залучення людських кадрів, організацій та партнерів; стратегічне мислення; високі моральні цінності та етичність. Водночас наводиться низка показників для визначення й оцінювання компетенцій; це, зокрема, здатність до комунікації, реалізації цілей та планів, співробітництва та розв'язання проблем, орієнтація на результат, системне мислення, активність, креативність, організаційний талант, відкритість, автентичність, здатність до делегування повноважень, спеціальні знання, харизматичність, толерантність тощо [229, с. 136].

У Великій Британії у 2006 р. був затверджений Кодекс державної служби, який окреслив основні ціннісні орієнтири діяльності чиновників усіх рівнів, а саме: цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість.

Предметом оцінки компетенцій виступають ділові й особистісні якості/властивості/риси суб'єктів управлінської діяльності, характеристики їхньої поведінки в різних ситуаціях, якість виконання управлінських функцій тощо.

У Східній Європі підхід до розуміння поняття «компетенція» дещо інший. Провідною є ідея, що компетенція – це відповідність дій людини стандартам, використання при цьому здібностей та орієнтування на ціннісні установки тощо. Так польський дослідник В. Вальчак вважає, що компетенція – це здатність працівника до успішного використання своїх знань, умінь, здібностей, системи цінностей і особистих рис для досягнення мети, результатів, які очікуються від працівника згідно з вимогами, що означені в інструкції до займаної посади [230]. Іншими словами, компетенція

є певним внутрішнім потенціалом, який проявляється в організаційній діяльності співробітника, що створює можливості швидкого оволодіння новими уміннями та адаптації до постійних змін у нових реаліях суспільного життя.

Відповідно до наведеного вище очевидним є, що поняття «компетентність» і «компетенція» є близьким за значеннями, і тому вони вживаються співвідносно, часто підмінюючи одне одного [226].

У «Новому тлумачному словнику української мови» слово «компетенція» тлумачиться як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи» [231, с. 874].

Сучасні українські вчені з державного управління – Марина Білинська, К. Ващенко, Світлана Дубенко, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, А. Рачинський та ін. – вважають, що поняття «компетенція» у змістовому відношенні складається з таких компонентів: коло повноважень посадової особи та коло питань, в яких особа має знання і досвід [232, с. 230].

Інша група вітчизняних учених – Ілона Клименко, Е. Афонін, А. Журавльов, Валентини Гриненко – поняття «компетенція» розглядають як одиницю вимірювання й оцінювання здатності спеціаліста ефективно та оперативно виконувати конкретну діяльність, вирішувати професійні завдання, приймати та впроваджувати управлінські рішення, а також як кваліфікацію особи, її професійну відповідність, професіоналізм, якість професійної діяльності, професійно важливі якості спеціаліста тощо [233].

На думку вчених-психологів В. Гордієнко, П. Перепелиці, В. Рибалки, компетенція – то «особиста якість людини, яка визначає її поведінку та впливає на рівень виконання певної (зокрема й професійної) діяльності» [234, с. 48].

Згідно з визначенням відомого російського дослідника А. Хуторського, поняття «компетенція» характеризується «сукупністю взаємопов’язаних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), які необхідні для якісної продуктивної діяльності» [235, с. 15]. Подібну дефініцію наводить Е. Семеняк, яка вважає, що компетенція – це об’єм

професійних знань і навичок, а також особистісні характеристики й установки, що проявляються у поведінці людини та які вимагають виконання безпосередніх посадових обов'язків [236].

Таким чином, вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють різні види компетенцій, а саме: знання, вміння, поведінкові (В. Гордієнко) [336]; корпоративні, управлінські, професійні (Наталія Володіна) [337]; ключові, професійні і ключові управлінські, соціальні професійні і спеціальні управлінські, інваріативні (Ю. Синягін, Ольга Переверзина) [338]; ключові, загальні, специфічні (Т. Лутчин) [339]; ключові (стрижневі), виняткові; індивідуальні/персональні; ділові, адміністративні (Е. Афонін, Валентина Гриненко, , А. Журавльов, Ілона Клименко, Є. Нежний) [233].

Однак логіка наших висновків вимагає зосередитися на характеристиці професійних компетенцій. Так сучасні російські учені (Ніна Пестерєва, Лариса Цвєтлюк, Ольга Надєїна) у загальному значенні під професійними компетенціями розуміють професійно статусні можливості здійснення людиною державних, соціальних та особистісних повноважень у професійній діяльності [240]. У той же час Наталія Ларіна, К. Турняк, Марина Шакіна наголошують, що професійні компетенції – це ті знання, розуміння, уміння, навички і ціннісні орієнтації, які необхідні для фахової діяльності в конкретній галузі [241].

О. Акімов та С. Загороднюк вирізняють два основних напрями розуміння професійних компетенцій, а саме: здатність працівника діяти відповідно до стандартів та характеристики особистості, які дозволяють досягти йому результатів у своїй діяльності [342, с. 282].

Отже, у широкому сенсі професійними компетенціями слід розуміти статусні можливості здійснення людиною державних, соціальних і особистісних повноважень у професійній діяльності. Іншими словами, це знання, розуміння, усвідомлення, уміння, навички та ціннісні орієнтації, що необхідні особистості для професійної діяльності в конкретній галузі.

Разом із тим, на думку Майї Кадемії, професійна компетенція – це ще і здатність співробітників виконувати завдання відповідно до заданих

стандартів [343]. Доцільно додати до вищезазначеного, що професійна компетенція – це здатність співробітників виконувати свою роботу згідно з вимогами до посади, які передбачають завдання і стандарти, запроваджені в організації чи галузі. Оскільки кожна галузь, кожне підприємство, організація мають своє бачення питання визначення професійних компетенцій працівників, то особливості наявні й у галузі публічного управління.

Розглянемо, який зміст прийнято вкладати дослідниками у визначення професійних компетенцій державних службовців. Так Лідія Гогіна вважає, що це окреслене коло проблем, яке належить до повноважень, прав та обов'язків, закріплених за певною посадою, які окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій [226].

У доробку російських учених представлені такі професійні компетенції державного службовця: *високий професіоналізм* (здатність державного службовця добре розумітися на роботі своєї галузі); *правова свідомість* (повага і дотримання закону, норм, правил, виконання взятих на себе зобов'язань); *результативність* (досягнення визначеної мети, здатність мислити в категоріях ключових показників ефективності, готовність постійно впроваджувати механізми вдосконалення роботи, ставити перед собою «високу планку») [244].

Вітчизняні дослідники О. Оржель, О. Палій, Ю. Полянський, С. Гладкова, С. Соколик, П. Крайнік, Т. Гусаченко [347] та О. Акімов і С. Загороднюк [344] особливого значення надають таким компетенціям державного службовця, як-от: відкритість, яка складається з мобільності, визнання розманітності, здатності навчатися новому і бути готовим до змін; інноваційності, яка передбачає творчий підхід, активну позицію і сміливість; доброчесності, включаючи чесність, прозорість, підзвітність та відданість справі.

Професійні компетенції державних службовців мають свої особливості – це персональна відповідальність за прийняті управлінські рішення, їх висока соціальна значущість, необхідність мати широкий спектр знань у різних галузях, наприклад в юридичній сфері або в інших спеціалізованих

сферах діяльності, якими керує державний службовець. Важливим є те, що професійні компетенції державних службовців мають публічний ефект і вони оцінюються суспільством, громадянами. На перший погляд видається, що перераховані вище професійні компетенції державного службовця є властивими особистості керівника державної служби.

Для підтвердження/спростування цієї думки звернемося до аналізу наукових джерел. Так О. Акімов і С. Загороднюк виділяють три групи компетенцій, які необхідні керівникові для успішної діяльності:

1) *спеціальні* – вміння і навички, які пов'язані з галуззю професійної діяльності;

2) *базові компетенції,* які ґрунтуються на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях керівника;

3) *соціально-особистісні*, які властиві самій людині; автори поділяють їх на персональну (особистісну) компетенцію, яка розглядається як готовність до збереження психічного й фізичного здоров'я, до постійного підвищення кваліфікації і як потреба в самопізнанні, саморозвитку, самоактуалізації; комунікативну компетенцію, яка розглядається як володіння усним і письмовим спілкуванням різними мовами, як готовність до взаємодії й співпраці з іншими індивідами чи групою; інформаційну компетенцію, яка розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне ставлення до інформації, яка поширюється ЗМІ. Крім означених груп компетенцій, О. Акімов і С. Загороднюк додають ще одну групу компетенцій керівника, яку визначають як *провідні* компетенції, до яких відносять наступні:

– здатність діяти у складних формалізованих ситуаціях, яка визначається знаннями, уміннями, навичками, особистісними передумовами і мотивацією діяльності; у певному розумінні це готовність, але в «потенційному стані»;

– конкретні стратегії успішної діяльності, які забезпечують вирішення завдань, подолання перепон і досягнення мети;

– коло проблем, сфера діяльності, в якій людина обізнана і в якій

має досвід;

– сукупність повноважень, прав та обов’язків посадової особи;

– знання, навички, здібності або характеристики, які зумовлюють виконання професійної діяльності на високому рівні, наприклад аналітичне мислення або лідерський потенціал;

– мотиви, переконання й цінності;

– здатність управляти ситуацією (навіть непередбачуваною);

– сукупність знань із певної сфери, навичок і відносин, які впливають на значну частину професійної діяльності, пов’язані з її виконанням і які всупереч прийнятим стандартам можуть бути виміряні й розвинені через навчання [242, с. 281–282].

Звернемо увагу на те, що О. Акімов і С. Загороднюк не виокремлюють для керівників на державній службі такої групи компетенцій, як *професійні компетенції,* що співвідноситься з думкою деяких зарубіжних учених. Польський дослідник Л. Ковальчик також не виокремлює такого поняття. До компетенцій керівника він відносять здатність впливати на людей, володіння технікою комунікування, вміння формувати колектив, ставити перед ним мету і досягати її, прояв особистої ініціативи, розуміння своєї місії як керівника, уміння брати на себе відповідальність, уміння здобувати довіру і підтримку людей [246].

Для встановлення меж спільних компетенцій публічних службовців об’єднаної Європи (знання, вміння, навички, необхідні для ефективного управління, та ставлення державних службовців до виконання своїх обов’язків) інститут державного управління в Нідерландах провів дослідження [247]. З-поміж різноманітних запитань, що були поставлені респондентам, на особливу увагу заслуговує наступне: що має знати, робити та демонструвати державний службовець на керівній посаді для того, щоб успішно діяти на європейській арені? За результатами опитування були визначені наступні межі спільних компетенцій службовців на керівних посадах:

– уміння вести переговори;

- знання процедур;
- знання інституцій;
- відкритість поглядів;
- бачення стратегічної перспективи;
- соціальні навички;
- уміння створювати мережі;
- організаційні уміння;
- міжкультурна комунікація;
- доброчесність [248].

Всі вищезазначені компетенції керівника на державній службі складають його *професійні компетенції,* які дозволяють йому успішно виконувати свої функції. Однак суспільні зміни, що відбуваються у відповідності із змінами соціального життя, вимагають від лідерів-керівників інноваційності, передбачення особливих компетенцій задля розв'язання найскладніших завдань у публічно-управлінській діяльності, зокрема створення робочих груп і команд тощо.

На нашу думку, важливим є те, що у цьому процесі актуалізується розосередження відповідальності, оскільки всі члени команди, володіючи повною та реальною інформацією щодо досягнення мети, можуть у будь-який момент взяти на себе відповідальність за виконання тих чи інших функцій, за спроможність тих, чиї компетентності відповідають найвищому рівню, та за здібності членів команди. Водночас роль керівника-лідера у цьому процесі визначається зовнішнім і внутрішнім визнанням колег/партнерів, що обумовлюється наполегливою працею в контексті безперервного саморозвитку, яка перетворює цей процес на вчинок, транслюючи взірець для наслідування.

Співвідносні думки висловив американський вчений П. Друкер, який зазначав, що лідером можна вважати такого керівника, який має прибічників, прихильників, людей, які його підтримують і слідують за ним з великим бажанням і вірою в нього. Люди йдуть за таким керівником за власним

бажанням, а не тільки через те, що той є керівником. Успішний лідер не завжди є тією особистістю, яку всі люблять або якою захоплюються. Лідерство не означає популярності. Лідерство, вважає вчений, то в першу чергу, результати дій, які для всіх відкриті. Саме вони демонструють іншим приклад. Лідерство не виникає з посади, привілеїв, титулів чи грошей. Лідерство – то велика відповідальність [249]. Польський дослідник К. Облуя до професійних компетенцій лідера відносить впевненість, здорову амбітність, орієнтацію на успіх, здатність домінування над іншими, толерантність, наполегливість, рішучість, відвагу тощо [250].

Український учений, який активно досліджує компетенції лідерів-керівників, – Ю. Ковбасюк; він компетенції називає ключовими, а не професійними. Тож до ключових компетенцій лідера-керівника вчений відносить такі:

– *орієнтація на результат* – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначеної мети задля досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації;

– *аналітичне мислення* – здатність об’єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, враховування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв’язків; основа для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій;

– *управління людськими ресурсами* – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організації діяльності на основі поточних та майбутніх потреб установи, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та забезпечення сприятливих умов праці;

– *ефективна комунікація* – здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення

розуміння та підтримки на шляху реалізації мети і завдань організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свої погляди, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [64].

Валерія Міляєва визначає такі компетенції лідера-керівника: прагнення вести за собою (лідер не лише спрямовує та веде своїх прибічників, але й прагне вести їх за собою, а прибічники не просто йдуть за лідером, але й хочуть іти за ним); мотивація першості; впливовість; заглибленість та закоханість у свою справу; професійність і креативність; психологічна надійність (здатність підтримувати необхідну рівновагу між «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності); самовдосконалення [251].

Як бачимо, деякі українські науковці уникають назви «професійні компетенції», можливо, вважаючи, що професійні компетенції мають застосовуватися виключно стосовно певної частини посад. Однак, на нашу думку, професійні компетенції для лідерів-керівників є обов'язковими. На підставі проведеного теоретичного аналізу постає можливість виокремити професійні компетенції лідерів-керівників на державній службі з метою створення профілів компетенцій лідерства для розробки методики навчання керівників, оцінювання їх як лідерів тощо.

З цією метою нами виокремлено професійні компетенції лідерства на державній службі, які ми класифікуємо за такими групами:

– *особистісні:* увага до свого здоров'я і до збереження здоров'я людей, сміливість, мужність, доброчесність, стресостійкість, витримка, впевненість у собі, ентузіазм, захоплення, переконання; здорові амбіції, орієнтація на досягнення і результат, асертивність (уміння тактовно відстоювати свою думку), твердість, інтелект, відвага, адекватність, здатність експериментувати і не боятися ризикувати; уміння бути імпровізатором;

– *комунікативні:* здатність переконувати і мотивувати співробітників, уміння налагоджувати співпрацю між відомствами, між

керівниками різних рівнів, чітко і зрозуміло формулювати свої погляди, уміння ставити чіткі і зрозумілі завдання перед підлеглими, здатність переконливо говорити і уважно слухати інших, почуття гумору, увага і повага до людей;

– *організаторські:* уміння працювати в команді; здатність брати на себе відповідальність, спрямовувати людей на досягнення довготривалих і перспективних цілей та здійснення реформ; вміння правильно розподілити на посади підпорядкованих службовців відповідно до їхніх здібностей, заохочувати їх до праці, створювати умови для того, аби кожен працівник відчував свою значущість і цінність; уміння бачити і розкривати потенціал кожного працівника і відповідно використовувати на користь загальних результатів; уміння вести за собою; уміння управляти ситуацією, демонструвати спокій і впевненість, створювати добрий мікроклімат; уміння мобілізації людей на визначення мети, виконання планів і досягнення результатів;

– *адаптивні:* уміння гнучко пристосовуватися до змінного середовища і бути відкритим до змін, тактовність і дипломатичність, делікатність; уникнення критики на людях, більше хвалячи співробітників, навіть за маленький успіх; здатність до взаємодії;

– *адміністративні:* креативність, здатність до сприйняття нових ідей, продукування своїх ідей, уміння передбачати, розпоряджатися, узгоджувати, приймати рішення, уміння координувати, делегувати, контролювати, бути завжди поінформованим, уміння розв’язувати конфлікти та їх передбачати і попереджувати, спроможність дотримуватися послідовного стратегічного курсу щодо управління персоналом, здатність до управління наявними ресурсами та інноваціями;

– *інтелектуальні*: здатність генерувати ідеї, будувати стратегічні плани, стратегічно й аналітично мислити, уміти уважно спостерігати і робити аналіз, здатність навчатися новому, бути кваліфікованим у своїй сфері діяльності, уміти вчитися, вдосконалюватися, працювати над собою, бути здатним до самоаналізу, інновацій, панорамності мислення, мобільності,

ефективного використання інформаційної техніки;

– *управлінської майстерності*: проведення реформ, орієнтування на результат, добре знання своєї справи; здатність впливати на мислення і поведінку підлеглих; уміння розробляти рішення, оволодіння управлінською культурою, здатність до управління особистою ефективністю, навичками презентування себе і колектив; здатність до взаємодії, відстеження, відчуття змін і криз та до оперативного реагування на них, керуючись стратегією державної служби; вміння розробляти рекомендації і стратегії, враховуючи потреби зацікавлених сторін, закладати основи для роботи, створюючи коаліції з головними діючими особами; здатність домовлятися й адаптуватися; уміння готувати резерв кадрів, оточувати себе раціональними, кваліфікованими, перспективними помічниками і співробітниками, уміння оцінювати ефективність роботи підлеглих відповідно до їхніх здібностей, довіряти підлеглим самостійні завдання, відзначати успіхи, підтримувати навіть маленькі перемоги;

поведінкові: застосовування індивідуального підходу до підлеглих, уникнення конфліктів, відсутність звільнення конфліктної особи з посади без її згоди (це може викликати конфлікт і нестабільну ситуацію в колективі); уміння підтримувати талановиту конфліктну особистість, шукати до неї підхід, використовувати її потенціальні можливості на користь організації, публічної установи; визначення для нестабільної особи іншої ділянки роботи, яка відповідає її здібностям і компетенціям; відсутність звинувачень у поразках на адресу підлеглих, опертя на власний авторитет, однак при цьому здатність до взаємодії; вміння аналізувати, мотивувати та переконувати співробітників, швидко реагувати та приймати рішення; вміння відстоювати власну думку, але й чути думки членів колективу [252, с. 5-6].

Зауважимо, що запропонована автором класифікація є умовною, оскільки одна група компетенцій може доповнюватися компетенціями іншої групи або змінюватися відповідно до суспільних вимог та пріоритетів тощо. Очевидним є той факт, що підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, керівника-лідера має тривати безперервно. Про це

йдеться у «Методичних рекомендаціях щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» [253]. Зокрема, у додатку 1 вказаних методичних рекомендацій вміщено орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців, серед яких чільне місце займає така професійна компетентність, як лідерство, що характеризується вмінням мотивувати до ефективної професійної діяльності, делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатністю до формування ефективної організаційної культури державної служби та сприяння розвитку особистості державного службовця.

Профілі професійної компетентності посади державної служби, що є комплексною характеристикою цієї посади, оскільки містить визначення змісту виконуваної роботи та перелік спеціальних знань, умінь, навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків, закріплено у Законі України «Про державну службу». Рівень професійної компетентності особи являє собою характеристику, у якій визначається її освітньо-кваліфікаційний рівень, досвід роботи та рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями й навичками [43].

У контексті суспільних модернізаційних процесів важливою є думка Зої Сіоніхіної, яка зауважує, що профілі компетенцій лідерства в системі державної служби України розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, вони виступають інструментом, який фіксує відмінності між політичними й адміністративними посадами шляхом визначення очікуваних вимог до державних службовців на адміністративних посадах, визначаючи ключові групи компетенції лідерства, а саме: аналітичне мислення, досягнення результатів, орієнтація на результат, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація [254]. Відповідно до проведеного аналізу було окреслено комплекс компетенцій, що є актуальними для сучасного розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності (див. табл. 2. 4).

Застосування функціонально-компетентнісного підходу у дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності дозволяє зосередити увагу на рівнях професійної компетентності керівника-лідера, що створює підґрунтя для виокремлення його професійних функцій. Складається ситуація, за якої ті ж самі формулювання можуть використовуються як для визначення функцій, які має виконувати лідер, так і для характеристики його компетентності.

Таблиця 2.4

Комплекс компетенцій, актуальних для сучасного розвитку лідерства

№	Найменування компетенції
1.	Прийняття ефективних рішень
2.	Уміння працювати з інформацією
3.	Ефективне персональне та командне управління
4.	Лідерські якості
5.	Стресостійкість
6.	Здатність до використання сучасних ІКТ
7.	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду
8.	Уміння ефективно комунікувати та налагоджувати взаємодію
9.	Уміння критично та аналітично мислити
10.	Управління в умовах змін та проєктна діяльність
11.	Уміння досягати визначеної мети
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами

Однак важливим є те, що особистісна здатність лідера виконувати функціональні обов’язки співвідноситься з рівнем його компетентності, проявляючись в організації своєї діяльності відповідно до інтересів і потреб населення через процес сприйняття результатів своїх дій і відповідальності за них. Компетентність є суб’єктним параметром ефективності діяльності, а компетенція асоціюється з виконанням посадово-орієнтованих функцій.

Ми солідаризуємося з Лідією Гогіною, яка стверджує, що визначення компетенцій за конкретною посадою державного службовця здійснюється в нерозривному поєднанні з його компетентністю. Це обумовлюється співвідношенням основних характеристик понять «компетенція» та «компетентність» (діалектичний взаємозв'язок компетенції та компетентності, тісна гармонія) [226]. При цьому слід говорити і про співвідносність компетенції з якістю виконання лідером управлінських функції, що визначає рівень його компетентності.

Отже, застосування функціонально-компетентнісного підходу щодо дослідження механізмів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності зумовлює можливість простежити особливості, за яких якість виконання управлінських функцій корелює з визначеннями /характеристиками компетенцій, якими наділений керівник-лідер [599]. У табл. 2.5. репрезентовано комплекс управлінських функцій, кожна з яких наповнюється сукупністю фахових та особистісних компетенцій, що складають динамічну структуру компетентності керівника.

Таблиця 2. 5

Динамічна структура компетентності керівника-лідера у співвідношенні із комплексом управлінських функцій

Назва функції	Інваріативна фахова/особистісна компетенція
Адміністративна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду
	Управління в умовах змін та проєктна діяльність
	Уміння досягати визначеної мети
	Ефективне персональне та командне управління
	Стресостійкість
Розпорядна	Уміння вчитися та набувати нових знань та досвіду
	Уміння здійснювати комунікацію та налагоджувати взаємодію
	Уміння досягати поставленої мети
	Стресостійкість
	Здатність до використання сучасних ІКТ
Комунікативна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвід
	Прийняття ефективних рішень
	Уміння ефективно комунікувати та налагоджувати

	взаємодію
	Ефективне персональне та командне управління
	Здатність до використання сучасних ІКТ
Проєктувальна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду
	Прийняття ефективних рішень
	Уміння працювати з інформацією
	Уміння критично та аналітично мислити
	Здатність до використання сучасних ІКТ

1	*Продовження табл. 2.2*
Організаційна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нові знання та досвід
	Управління в умовах змін та проєктна діяльність
	Ефективне управління персоналом
	Стресостійкість
	Здатність до використання сучасних ІКТ
Мотиваційна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду

Контрольна	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду
	Уміння працювати з інформацією
	Уміння ефективно комунікувати та налагоджувати взаємодію
	Уміння критично та аналітично мислити
	Здатність до використання сучасних ІКТ

Іншими словами, застосування функціонально-компетентнісного механізму до дослідження розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності виявляє деяку закономірність: особистісна здатність лідера виконувати функціональні обов’язки співвідноситься з рівнем володінням ним фаховими та особистісними компетенціями, які, взаємообумовлюючись, складають динамічну структуру та підґрунтя для досягнення високого рівня професійної компетентності.

	Лідерські якості
	Уміння ефективно комунікувати та налагоджувати взаємодію
	Здатність до використання сучасних ІКТ
	Управління фінансами та матеріальними ресурсами

Зауважимо, що будь-яка компетенція може забезпечувати реалізацію не однієї функції. Структура компетентності керівника є динамічною, тому може доповнюватися варіативними фаховими й особистісними компетенціями, віддзеркалюючи посадові/регіональні/ситуативні та інші особливості публічно-управлінської діяльності керівника-лідера.

Викладений у параграфі 2.2 науковий аналіз комплексу структурно-функціонального підходу дозволив сформувати систему принципів механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

2.3. Система принципів механізмів забезпечення розвитку лідерства

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа, виникнення, першоджерело) розуміється як підґрунтя будь-якої теорії чи вчення, пояснень чи керівництва до дії, внутрішнє переконання людини; основне правило поведінки; особливості у створенні чого-небудь тощо. Принципам властиве абстрактне відображення закономірностей соціальної дійсності, що зумовлює їх особливу роль у структурі багатьох явищ, зокрема й у публічно-управлінській діяльності. У довідковій літературі з державного управління поняття «принципи» визначається як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних і соціальних процесів» [255, с. 302–303].

На нашу думку, система принципів, що представлена нижче на рис. 2.3, відображає характер механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінської діяльності на сучасному етапі.

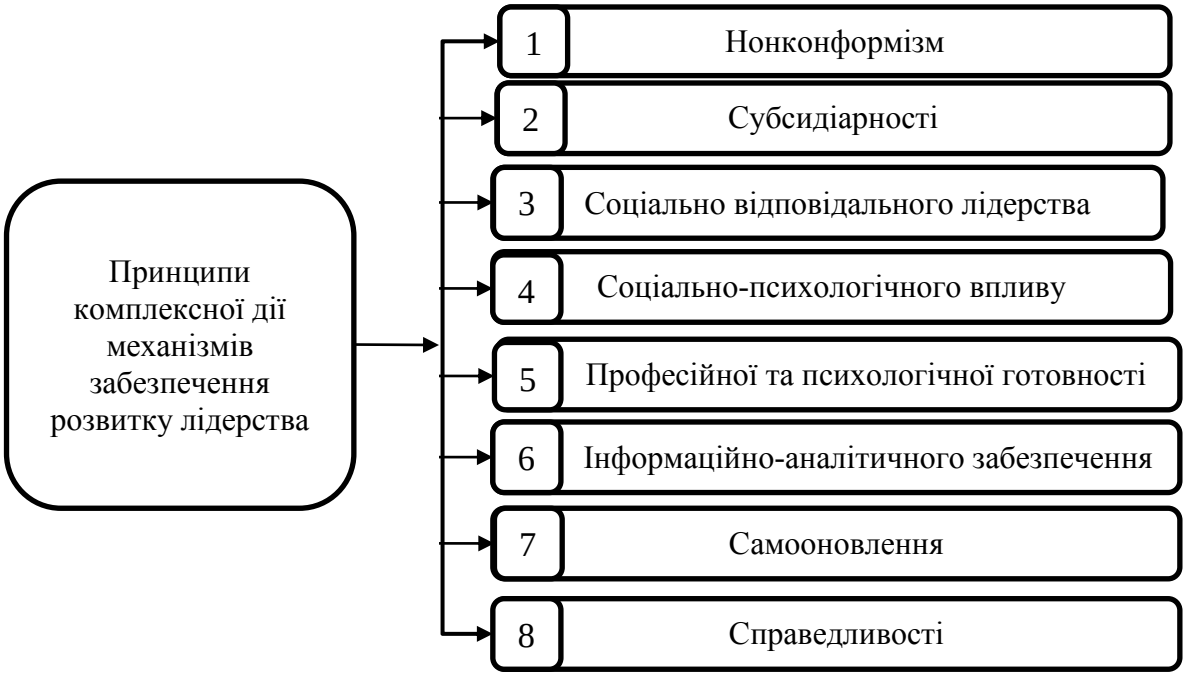


Рис. 2.3. Система принципів щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

**Джерело: розробка автора*

Наголосимо, що розвиток лідерства, що відбувається в процесі публічно-управлінської діяльності, пов'язується зі встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал суб'єктів взаємодії. У цьому контексті лідерство як мистецтво вибору та врахування ситуації для реалізації стратегічних управлінських цілей, легітимності планів/програм та розв'язання значущих суспільних проблем має консультативний, підтримувальний характер. Відповідно на тлі комплементарності створюється команда, яка об'єднана однією метою – вирішення надважливих для суспільства завдань, яка передбачає співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координування дій тощо. Очевидно, що саме лідер має бути відкритим до комунікативного діалогу, дискусії та бути готовим як до особистісної відповідальності, так і до застосування повноважень (формальної влади).

Вважаємо, що тут має вступати в дію інноваційний принцип розвитку лідерства – нонконформізм (лат. non – ні, conformis – подібний, схожий),

соціально-психологічне явище, що характеризується намаганням діяти всупереч позиції більшості – суспільства, держави, сім'ї, релігійної організації тощо – і дотримуватися протилежної точки зору.

Дослідження нонконформізму започатковано на початку XX ст. ученими – представниками так званої Франкфуртської школи (Т. Адорно, М. Гокхаймер, Г. Маркузе, Е Фромм та ін..), котрі розробляли критичну теорію індустріального суспільства [256, с. 262-263]. Однак нонконформізм має два типи прояву – незалежність та антиконформізм. У контексті нашого дослідження актуалізується такий тип нонконформізму, як незалежність. Лідер із незалежним типом нонконформізму здатний критично сприймати суспільні норми і як наслідок, не підтримувати їх, висловлюючи власний незалежний погляд. Таким чином, незалежність як тип конформізму та принцип розвитку лідерства сприяє виробленню нових правил і норм, що вказує на його значний конструктивний і творчий потенціал.

Важливим принципом розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є субсидіарність (від лат. subsidium – допомога) як елемент демократії, що передбачає широку участь населення у прийнятті управлінських рішень. Принцип субсидіарності установлюється передумовами державного устрою, що базується на свободі – «держава згідно з цим принципом гарантує своїм громадянам свободу і незалежність, місцеве й регіональне самоврядування» [357, с. 25]; він є європейським правовим стандартом місцевого самоврядування, джерелом яких для більшості країн членів Ради Європи визначається Європейська хартія місцевого самоврядування [358]. Політичне значення принципу субсидіарності полягає у тому, що він має забезпечити реалізацію повноважень, які вилучаються у держави і передаються лише тим органам влади, які керуються або працюють під контролем обраних представників [256].

В. Мельниченко наголошує на великому значенні вміння публічної влади ділитися своїми повноваженнями [259].

На нашу думку, принцип субсидіарності допомагає розв'язувати

проблеми взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності відповідно до рівноправного співробітництва. У цьому сенсі окреслюється важливий аспект останнього, а саме: лідер, маючи компетенцію делегування, ділиться своїми владними повноваженнями не на основі вертикальних зв'язків/відносин, а на основі їх горизонтальної композиції, що підвищує рівень самостійності виконання окреслених завдань, а також відповідальність за їх результати.

Для забезпечення ефективності публічно-управлінської діяльності необхідний безперебійний і відповідальний зворотний зв'язок між визначеними нами суб'єктами соціальної взаємодії – державними, бізнесовими, громадськими організаціями, мас-медіа, медіа-активістами та суспільством.

Слушною є думка Ольги Петроє, яка визначає три рівні соціальної відповідальності: індивідуальної; корпоративної та державної [360]. Соціальна відповідальність є концепцією, яка «заохочує врахування інтересів суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, на громаду та навколишнє середовище в усіх аспектах» [261, с. 193].

На нашу думку, у цьому контексті пріоритетним є принцип соціально-відповідального лідерства – особливого типу етичних відносин між підлеглими та лідером, який визначає їх поведінку стосовно один до одного, пов'язуючи етику лідерства з ефективністю досягнутих результатів публічно-управлінської діяльності.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній довідковій літературі поняттю «відповідальність» приділяється належна увага. Так у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначено, що «відповідальність – це покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну справу, за чиїсь дії, вчинки» [28, с.136]. У словнику англійської мови «responsibility» – відповідальність – визначається як моральний обов'язок за несення певних зобов'язань, персональна підзвітність [262, с. 63]. У наведених визначеннях простежується

онтологічний аспект розуміння поняття «відповідальність» та наявність у ньому суб'єкт-суб'єктних відносин. Іншими словами, у понятті «відповідальність» спостерігається факт зворотної реакції на той чи інший запит людини, групи людей, суспільства тощо. У науці державне управління сутність поняття «відповідальність» визначається як категорія ділової етики, що означає здатність держслужбовця усвідомлювати, виконувати покладені на нього завдання та обов'язки, передбачаючи наслідки своїх вчинків, дій та бездіяльності як у сфері наданих повноважень, так і суспільній сфері [41, с. 92].

У тлумаченнях поняття «відповідальність» вказується і на те, що для передавання його основного значення використовувалося слово prudence (фр.) – розсудливість, обережність, поміркованість, що дозволяє визначати рівень покладеної відповідальності за скоєне як міру покарання і розглядати в моральному, юридичному і політичному сенсі [363, с. 307]. Очевидно, що поняття відповідальності, набуваючи негативних конотацій, передбачає можливість покарання, запровадження санкцій за скоєне діяння тощо. Тож засудження суспільством певних негативних дій призводить до того, що відповідальність стає цінністю у суспільних відносинах, а вимоги суспільства щодо виконання лідером своїх обов'язків стають підставами для відповідальної поведінки усіх суб'єктів соціальної взаємодії у відносинах публічного управління. П. Нікола наголошує, що відповідальне лідерство розглядається крізь призму етичних засад, зокрема, предметом дослідження відповідального лідерства визначається лідерська етика [264, С. 33–49].

Окреслений вище принцип соціально-відповідального лідерства відображає особливий тип етичних відносин між людьми системи владарювання-підкорення. У процесі цих відносин моральний обов'язок лідера співвідноситься з моральною відповідальністю. Це слід розуміти як відповідальність за вибір методів управління, форм поведінки, діалектичної єдності суб'єктивних – важливих для суспільства та особистісних – елементів, міри того, наскільки вимоги, усвідомлені самим лідером, стали ціннісними орієнтаціями в його публічно-управлінській діяльності і

наскільки вони впливають на інших. Для соціально відповідального лідера характерні такі риси, як надійність, лояльність, турбота про інших людей, хоробрість, прозорість, терплячість, комунікабельність, альтруїзм, усвідомлення значущості безперервного саморозвитку тощо. У той же час соціально-відповідальний лідер, невпинно самооновлюючись, має наближатися до високих етичних ідеалів, як-от: моральна цілісність; здатність до балансу між особистісними інтересами та потребами й очікуваннями стейкхолдерів; уміння створювати та підтримувати гармонійні стосунки з партнерами у процесі взаємодії, вирішувати конфлікти тощо. Від лідера вимагається розуміння його ролі у впливі на життя й поведінку інших людей, а відтак, усвідомлення особистої соціальної відповідальності за суспільно корисні результати своєї публічно-управлінської діяльності.

На нашу думку, у сучасних умовах суспільна свідомість є вкрай чутливою до нереалізованих очікувань від Помаранчевої революції (2004 р.) та Революції гідності (2014 р), що посилюється війною на сході України. Тому значне поширення насильницьких способів розв’язання соціальних проблем цілком закономірно вимагає повернення до розвитку теорії справедливості, яка обґрунтовує морально-правову систему життєвих цінностей і пріоритетів.

Як відомо, свобода, гуманність і справедливість є ключовими елементами конституційного принципу верховенства права. Водночас, на думку Д. Ролза, саме справедливість є однією з основних чеснот суспільних інститутів. Учений стверджує, що кожна особистість має засновану на справедливості недоторканність, яка не може бути порушена навіть процвітаючим суспільством. Права, що гарантуються справедливістю, не повинні бути предметом політичного торгу. Основою ідеї справедливості вчений визначає принцип чесності [365].

Перша згадка про організаційну справедливість визначається 1964 роком та характеризується індивідуальними переконаннями співробітника щодо того, наскільки безпристрасно діє керівництво, чи справедливі та неупереджені рішення ним приймаються та чи є вони законними і чесними.

Безсумнівно, процес публічно-управлінської діяльності не можна уявити без чітких формальних правил, однак його рушійною силою уявляється справедливе лідерство, яке є моральною цінністю, що сприяє еволюційному руху до соціальної взаємодії. Водночас, якщо лідерство як соціальний інститут є ефективним та успішним, однак несправедливим, воно має бути реформованим, підґрунтям чого має стати закон та гуманізм, а принцип його розвитку – справедливість.

В «Академічному тлумачному словнику української мови» поняття «справедливість» тлумачиться як правильне, об’єктивне, неупереджене ставлення до кого-, чого-небудь [366]. За Б. Грінченком, справедливість – це справжність, природність [367, с. 188]. У сучасній довідковій літературі поняття «справедливість» визначається як загальне співвідношення цінностей, благ між собою і конкретний розподіл їх між індивідами, належний порядок людського співжиття, який відповідає уявленням про сутність людини та її невід'ємні права. У суспільствах із різним соціально-політичним ладом проблема справедливості розв’язується по-різному, то краще, то гірше. І це залежить не тільки від рівня демократичності ладу, але й від тих можливостей, які закладені в його природі, сутності. Суспільства, яке відповідало б повною мірою принципам справедливості, ніколи не було і немає [368, с. 351].

За версією упорядників американського тлумачного словника Merriam-Webster, словом 2018 року став іменник «justice», (від лат. «jus» – право), що у перекладі означає «справедливість», «правосуддя», «законність» [369, с. 351].

Право ґрунтується на ідеї справедливості, зокрема, у правовій системі Стародавнього Риму принцип справедливості є одним із визначальних і характеризується такими проявами: рівність, вільне волевиявлення, виконання договорів, гарантії виконання договорів.

У філософсько-правових концепціях справедливість розглядається як найвища, правова та морально-етична цінність. Так правова справедливість є безумовним моральним обов’язком влади, який стоїть над будь-якими її

прогресистськими намірами та устремліннями. Справедливість є властивістю людини як моральної істоти в її ставленні до інших людей. Зокрема, І. Кант наголошував, що заходи, які забезпечують правову справедливість, мають обов'язково випереджати й підготовлювати всі інші урядові акції, які мають за мету розвиток будь-якої грані суспільного життя. Вчений наголошував на тому, що жодна із започаткованих владою крупних соціальних реформ не матиме успіху, якщо їй не передуватиме низка правових заходів, які зустрінуть схвалення та підтримку у суспільстві. Разом із тим І. Кант зауважував, що правова справедливість запроваджується в суспільстві шляхом примусу, тому він підпорядковує її етиці. Спираючись на теорію суспільного договору, надаючи моральне обґрунтування правовій системі, вчений зазначає, що в суді справедливості наявні протиріччя, вихід із яких він убачає у зверненні до моральної справедливості [270, с. 224].

І. Бентам продовжив дослідження, розпочате І. Кантом, стверджуючи, що право і справедливість мають сенс лише в контексті певного політичного устрою [371, с. 224]. Німецький філософ О. Хеффе визначає три елементи, що характеризують поняття «справедливість», а саме: справедливість як моральний обов'язок; справедливість як виконання обов'язків, які знаходяться вище за примус; справедливість як міра, що полягає у дистрибутивній користі. Справедливим є те, що корисне кожній людині [272].

Справедливість є принципом відповідності суспільним зусиллям, спрямованим на відновлення рівноваги світу, які порушуються внаслідок діяльності/бездіяльності однією людиною, групою людей або суспільством чи суспільним інститутом. Водночас справедливість є ціннісною мірою та особливим механізмом, який підтримує стан рівноваги між правовими та моральними цінностями.

У контексті нашого дослідження важливим убачається розуміння поняття «справедливість» С. Оріховським, який вважає, що це особиста риса людини, це душа держави, головна чеснота, на основі якої мають вирішуватися всі питання [273]. Сучасний український учений О. Костенко,

визначає соціальну справедливість як прояв волі і свідомості людей у вигляді дій, які відповідають законам соціальної природи. На думку вченого, саме ці закони слід визнавати першоджерелом соціальної справедливості [274].

Застосування принципу справедливості у дослідженні розвитку механізмів лідерства в публічно-управлінській діяльності відповідає двом вимірам соціального буття – персонального та інституційного. Згідно з ним, справедливість як характерна риса особистості лідера разом із розсудливістю, мужністю та мудрістю, є однією з головних його чеснот. Водночас принцип справедливості стосується й лідерства як суспільного інституту, оскільки викликаний він необхідністю задоволення певних соціальних потреб. Завдяки змінам, що відбуваються в усіх сферах сучасного українського суспільства, перетворенням піддається як зовнішня – інституційна форма соціальної реальності, зокрема й інститут лідерства, – так і внутрішня – психосоціальна природа людини та соціуму. Тож, на нашу думку, соціально-психологічний вплив складає підґрунтя для розвитку лідерства. Одним із обґрунтувань важливості принципу справедливості є вибір та застосування лідером гуманістичних засобів/способів/методів у практиці публічно-управлінської діяльності. Соціальна складова означеного принципу вказує на його зв’язок із суспільними системами, психологічна – спрямовує до особистості лідера, звертаючи увагу на його психологічні особливості, що акумулюються в дріаді свідоме – несвідоме. Відповідно частина психологічних особливостей лідера знаходяться «в тіні», що може відігравати вирішальну роль у міжособистісних та управлінських відносинах.

В. Вернадський так писав про позитивну роль лідера та його вплив на суспільний розвиток: «ті люди, які відчувають в собі силу йти своїм шляхом до наміченої ними мети, виконують цим самим суспільне служіння, бо тільки таке суспільство може бути сильним» [275, с. 35]. Соціально-психологічні способи впливу на особистість та колектив організації/публічної установи застосовуються з метою зміни їх ролі, статусу, психологічного клімату, етики оведінки, спілкування тощо. Групу соціальних методів можна розділити на такі складові:

– способи соціального регулювання, зокрема критики і самокритики, соціального планування, звичаїв і традицій, наставництва та обміну досвідом;

– способи соціального нормування, зокрема правил внутрішнього розпорядку, статутів, правил службової етики й етикету, кодексів честі та форм дисциплінарного впливу;

– способи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання заохочень тощо.

Група психологічних методів (психологічний вплив) складається зі способів регулювання відносин між усіма членами колективу організації/публічної установи з метою створення у ній позитивного психологічного клімату, який, власне, сприяє якнайкращому виконанню службовцями своїх обов'язків та досягненню конкретних мети і завдань, забезпечуючи ефективність функціонування організації/публічної установи.

Психологічні методи/способи/засоби можна поділити на такі групи:

– способи гуманізації стосунків у колективі;

– способи психологічного переконання та спонукання (мотивація);

– способи встановлення партнерства у міжособистісних та командних відносинах.

Таким чином, соціально-психологічні методи/способи є регуляторами соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин в організації/публічній установі, які впливають на створення позитивних відносин між членами колективу, підвищуючи їх активність та ініціативу, а також творче ставлення до виконання службових обов'язків, що сукупно сприяє досягненню мети, акумулюючись у ствердний результат діяльності. Важливо, що принцип соціально-психологічного впливу ґрунтується на врахуванні індивідуальних особливостей, на цінностях та на діалогічному спілкуванні в міжособистісних і секторальних відносинах публічного управління. Безсумнівно, застосування низки гуманістичних соціально-психологічних методів/засобів/способів дозволяє лідеру цілеспрямовано

впливати як на окремих осіб публічної установи, так і на взаємодію в процесі публічно-управлінської діяльності, що у свою чергу позитивно позначатиметься на механізмах забезпечення розвитку лідерства.

З-поміж системи принципів механізмів забезпечення розвитку лідерства ми визначаємо професійну та психологічну готовність до публічно-управлінської діяльності. Відповідно до того, що сучасне (інформаційне) суспільство за своєю суттю є інноваційним, то й лідери, безперечно, мають відповідати йому в плані впливовості й активності задля забезпечення передумов для інновацій як стилю життя та діяльності XXI століття. У статті 2 Закону України «Про державну службу» наголошено, що керівник державної служби в державному органі є посадовою особою, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі [43]. Безсумнівно, що для керівника органів державної влади та місцевого самоврядування, служба в означених органах публічної влади є професійною. Іншими словами, керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування є професійним управлінцем, що вимагає від нього високого рівня компетентності, що передбачає в тому числі професійну та психологічну компетенції. На нашу думку, принцип професійної та психологічної готовності до публічно-управлінської діяльності забезпечує лідеру високу ефективність результатів цієї діяльності.

В означеному контексті варто звернутися до концепції домінанти О. Ухтомського, яка дозволяє розглядати поведінку людини як активну й цілеспрямовану. Вчений стверджує, що домінанта є мотиваційним потенціалом, основою уваги, цілеспрямованого мислення чи діяльності людини. Однією із форм домінанти є так званий «насторожений, або оперативний спокій», що забезпечує готовність до негайної дії. Відомо, що О. Ухтомський ілюстрував цей стан, порівнюючи його з поведінкою щуки, що застигла у своєму дбайливому спокої, однак із внутрішньою готовністю до випаду. Учений наголошував на тому, що у людини як високорозвиненого

організму за видимою «бездіяльністю» приховується напружена психічна робота [276]. Зазначене вище перегукується з визначенням Л. Нерсесяном та В. Пушкіним стану готовності, який вони називали станом пильності [277].

На нашу думку, такий стан співвідноситься з процесом публічно-управлінської діяльності, що характеризується складністю та новизною, у чому віддзеркалюється мотивація, бажання досягти мети, креативність, а також самооцінка власної готовності лідера до цього виду діяльності. Таким чином, можна акцентувати на значущості принципу психологічної готовності до публічно-управлінської діяльності як стійкої характеристики особистості-професіонала та фундаментальної умови її успішного виконання, що передбачає достатній рівень знань, умінь, навичок та мотиви діяльності. Однак ми вважаємо, що в публічно-управлінській діяльності (відносинах нового публічного управління) доцільним є фокусування уваги на компетенціях лідера, які сукупно складають його компетентність.

Визначальну роль в успішному здійсненні публічно-управлінської діяльності відіграє методологічний принцип інформаційно-аналітичного забезпечення. Очевидно, що він складається з двох взаємопов’язаних елементів – інформаційного та аналітичного. Перший із них визначається як сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для виконання управлінських, наукових, технічних та інших завдань у відповідності з етапами їх розв’язування. Другий – як вироблення на підставі наявного інформаційного матеріалу нового знання щодо тих або інших феноменів чи процесів публічно-управлінської діяльності [278, с. 21]. Фактично отримана інформація – це окремі відображення події, які називають фактами. У фактах (явищах) міститься в неявному (прихованому) вигляді їх взаємозв’язок. Виявлення цих зв’язків і є діяльністю аналітика. Інформація та аналітика стають стратегічними важелями державного управління. Інформаційна аналітика містить тісно пов’язані між собою інформаційний аналіз та інформаційний синтез [279]. Зауважимо, що для публічно-управлінської діяльності важливим є не тільки своєчасний аналіз первинної інформації, але й прогнозування розвитку подій. Такі

прогностичні форми діяльності вимагають системності та поєднання інтелектуальних здібностей людини з можливостями сучасних інформаційних систем, і, відповідно, потребують застосування низки аналітичних методів, а саме: інформаційного аналізу, контент-аналізу, джерелознавчого аналізу тощо. Водночас забезпечення публічно-управлінської діяльності лідера потребує застосування інтерактивних методів, оскільки такий підхід дозволяє уникнути негативних впливів і створює умови для запровадження електронної демократії – можливості кожної людини брати участь у формуванні та реалізації публічної політики. Тому використання інформаційних, комп'ютерних та комунікаційних технологій для інтерактивного зв'язку між органами публічної влади, їх лідерами та громадянами є вкрай важливим. Водночас володіння лідером реальною й актуальною інформацією разом із практичним досвідом її аналізу і використання є основою його успішності в публічно-управлінської діяльності.

Важливу роль в інформаційно-аналітичному забезпеченні публічно-управлінської діяльності лідера відіграють неурядові аналітичні центри, діяльність яких спрямовується на участь у роботі консультативно-дорадчих органів, участь у публічних громадських обговореннях, участь у вивченні громадської думки, подавання органам публічної влади інформаційних запитів у процесі громадського контролю за їх публічно-управлінською діяльністю, а також скарг та заяв у ході громадського контролю за дотриманням законності, направлення органам публічної влади в інформаційній сфері клопотань/заяв про задоволення прав та законів у системі нового публічного управління. Неабияке значення в інформаційно-аналітичному забезпеченні лідера відіграє міжсуб'єктна інформаційна взаємодія в публічно-управлінській діяльності, оскільки вона створює лідеру можливості визначати ефективність публічно-управлінської діяльності, вчасно вносячи корективи до визначених завдань та накреслених програм.

Таким чином, принцип інформаційно-аналітичного забезпечення публічно-управлінської діяльності лідера передбачає збирання, обробку та

аналіз інформації з метою отримання даних, що беруться за основу прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень. Можна сказати, що рішення – це інформація у концентрованому вигляді. У цьому контексті найбільша відповідальність за прийняття та реалізацію рішень покладається саме на лідера, оскільки він є основним користувачем узагальнених інформаційних ресурсів організації/публічної установи, тому чим краще поінформований керівник, тим більш вчасні і якісні його рішення, що, безсумнівно, впливає на розвиток лідерства. Таким чином, інформаційно-аналітична компетентність лідера слугує вимогою для виокремлення *інформаційно-аналітичного механізму* забезпечення в публічно-управлінській діяльності

Ще одним важливим принципом механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є здатність особистості лідера до самооновлення – набуття нових рис, властивостей, удосконалюючись та збагачуючись як професійно, так і особистісно. На нашу думку, процес самооновлення як особистісний розвиток лідера має бути безперервним, оскільки саме у такий спосіб має відбутися його самоактуалізація (самореалізація); від латинського ctualis – дійсний, справжній – прагнення людини до якомога повнішого виявлення і розвитку своїх особистісних можливостей [280].

Як відомо, проблему самоактуалізації розробляв А. Маслоу, визначаючи її найвищою потребою людини. Процес самоактуалізації передбачає розвиток чи відкриття свого істинного «Я», а також розвиток наявного чи латентного потенціалу особистості. А. Маслоу стверджував, що для досягнення самоактуалізації необхідна реальна поведінка людини, яку він визначає як систему типів.

Перший тип самоактуалізації – повне, живе, самовіддане, зосереджене і заглиблене переживання, тобто переживання без підліткової сором'язливості. Самоактуалізація – це мить, коли особистісне «Я», вочевидь, безкорисливо реалізує саме себе.

Другий тип: відповідно до того, що життя є процесом вибору,

самоактуалізація означає, що кожен вибір – це зростання. Вибрати розвиток замість страху десять разів на день – значить десять разів просунутися до безперервного процесу самоактуалізації.

Третій тип: самоактуалізуватися – значить стати реальним, набути самостійності, що є серцевиною або природою індивідуума, яка визначає темперамент, смаки та цінності. Отже, самоактуалізуватися означає мати відповідність своїй природі та злагоду зі своїм внутрішнім єством.

Четвертий тип: суттєвими моментами самоактуалізації є чесність й уміння взяти на себе відповідальність за свої дії. Тож кожного разу, коли людина бере на себе відповідальність, вона самоактуалізується.

П’ятий тип: самоактуалізація є безперервним процесом розвитку своїх можливостей і потенціалу, що стає підґрунтям для використання людиною своїх здібностей і розуму, аби робити добре те, що вона хоче робити.

Шостий тип: самоактуалізація – це віра у власний розсуд та інстинкти, а також відповідна дія, які призводить до кращого життєвого вибору, зокрема й у виборі професії [281].

Вважаємо, що принцип безперервного самооновлення означає здатність лідера до внутрішньої і зовнішньої активності, особистісну спрямованість до самоактуалізації з усвідомленням наявності та впливу на цей процес нових психосоціальних проявів як у суспільних відносинах, так і у відносинах нового публічного управління (публічно-управлінській діяльності), становить базис для впровадження соціально-психологічного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

До переліку принципів щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності можна віднести гуманістичний, який має велике значення на гуманістичне мислення, суть якого полягає у відмові від агресії та орієнтування на співпрацю та взаємодію її суб’єктів, що затверджується запропонованою системою принципів.

Зауважимо, що репрезентований перелік принципів не претендує на статичність, вичерпність та завершеність. Їх кількість та сутнісні

характеристики можуть зберігатися, змінюватися та доповнюватися відповідно до викликів часу, однак важливим чинником є їх вплив на утворення нових механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності відповідно до нових форм публічного управління.

Висновки до розділу 2

У другому розділі – «Методологічний інструментарій дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності» – представлено комплекс визначених та застосованих загальнонаукових, спеціальних наукових підходів, методів та принципів дослідження; окреслено особливості застосування функціонально-компетентнісного підходу в дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства; досліджено систему принципів функціонування механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Особлива увага була спрямована на застосування міждисциплінарного, аксіологічного, синергетичного, історичного та еволюційного підходів, що дозволило комплексно вивчити предмет дослідження та чітко окреслити межі проблематики.

Визначено, що, незважаючи на значну кількість досліджень природи *феномену лідерства*, немає повністю сформованого уявлення про структуру та складові механізмів становлення та розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності для забезпечення належного врядування. Запропоновано розглядати “механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності” як систему діалектичного руху, що забезпечує закономірний та емерджентний рух-взаємодію, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану системи, а виникають її нові властивості та нова якість.

Обґрунтовано необхідність розробки та застосування механізмів, які на основі руху-взаємодії забезпечують розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності та якими можна скористатися в системі

багаторівневого публічного управління.

Так, виокремлено *два базові механізми* забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності (механізм державного управління забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності; механізм державного регулювання забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності); *спеціальні механізми* (організаційно-правовий, політико-правовий, інституційний, інформаційний, комунікативний, мотиваційний, фінансовий, кадровий та технологічний); *модернізаційні механізми*.

Визначення особливостей застосування функціонально-компетентнісного підходу в дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства дозволило ствердитися у співвідносності якості виконання функцій лідерства та рівня компетентності лідерів як суб'єктів взаємодії у процесі публічно-управлінської діяльності.

Підтверджено, що в цьому процесі відбувається зміна та розширення управлінських функцій, що створює їх гнучку системну комбінацію, ефективність функціональної реалізації якої обумовлюється високим рівнем компетентності лідера.

З'ясовано, що дефініції «компетентність» і «компетенція» є близьким за значеннями, однак не тотожними, зокрема: професійна компетенція – це здатність співробітників виконувати свою роботу згідно з вимогами до посади, які передбачають завдання і стандарти, запроваджені в організації чи галузі, що визначає ті чи інші особливості професійних компетенцій. *Так,* професійні компетенції державних службовців мають публічний ефект і вони повсякчас оцінюються суспільством, громадянами. Разом з тим, динамічні соціальні зміни вимагають від лідерів-керівників інноваційності, передбачаючи наявність особливих компетенцій щодо розв'язання найскладніших завдань у публічно-управлінській діяльності – створення робочих груп і команд. Встановлено, що в цьому процесі актуалізується розосередження відповідальності, оскільки члени команди, що відповідають найбільшому рівню компетенцій та здібностей, володіючи повною та

реальною інформацією щодо досягнення мети, готові в будь-який момент взяти на себе відповідальність за виконання тих чи інших функцій. Тому роль керівника-лідера в цьому процесі визначається зовнішнім і внутрішнім визнанням колег/партнерів, що обумовлюється наполегливою працею в контексті безперервного саморозвитку, перетворюючи цей процес на вчинок, транслюючи зразок для наслідування.

Встановлено, що особистісна здатність лідера вирішувати функціональні обов'язки співвідноситься з рівнем його компетентності, проявляючись в організації своєї діяльності відповідно до інтересів і потреб населення через процес сприйняття результатів своїх дій і відповідальності за них. Наголошено, що компетентність є суб'єктним параметром ефективності діяльності, а компетенція асоціюється з виконанням посадово-орієнтованих функцій.

У процесі дослідження встановлено, що особливостями застосування функціонально-компетентнісного підходу в дослідженні механізмів забезпечення розвитку лідерства постає особистісна здатність лідера виконувати функціональні обов'язки, що співвідноситься з володінням ним фаховими та особистісними компетенціями, які взаємообумовлюються, складаючи динамічну структуру. Ця структура може доповнюватися варіативними фаховими й особистісними компетенціями, відображаючи посадові/регіональні/ситуативні та інші особливості публічно-управлінської діяльності. Підтверджено, що в цьому процесі відбувається зміна та розширення управлінських функцій, це створює їх гнучку системну комбінацію, ефективність функціональної реалізації якої обумовлюється високим рівнем компетентності лідера.

За результатами дослідження методологічних основ функціонування механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності представлено систему принципів, що відображає характер предмета дослідження на сучасному етапі суспільного розвитку та пов'язується зі встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал суб'єктів взаємодії, що

ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов’язків, координуванні дій.

До основних принципів комплексної дії механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що враховують природу комплексної дії, віднесено нонконформізм, субсидіарність, соціально відповідальне лідерство, соціально-психологічний вплив, професійну та психологічну готовність, інформаційно-аналітичне забезпечення, особистісне самооновлення та справедливість. Репрезентований перелік принципів, їх кількість і сутнісні характеристики можуть змінюватися відповідно до суспільних вимог та модернізаційних процесів.

Результати другого розділу дисертаційного дослідження оприлюднені у таких працях відповідно переліку «Праці які відображають основні наукові результати дисертації»- [1]; [2]; [7]; [9]; [13]; [14]; [15]; [37].

РОЗДІЛ 3
ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ НА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

3.1. Перетворювальний тренд модернізації механізмів забезпечення розвитку лідерства як соціального інституту

Ретроспектива поняття «модернізація» дозволяє говорити про XVIII ст. як про час його появи: Е. Кінг початком його застосування визначає 1770-й рік, хоча існують відомості про те, що вже з середини XVIII ст. згадувалися аристократи, які «модернізували» свої старі садиби. Однак, як стверджує Р.Вільямз, під час перших використань слово «модернізувати» мало негативну конотацію, оскільки перебудову або зміну, про яку йшлося, потрібно було виправдати. І лише з XIX ст. це поняття стало визначатися як «поліпшений» або «ефективний» [282, с. 159].

Термін «модернізація» (від франц. modernsation) визначається як оновлення, удосконалення, надання будь-чому сучасного вигляду, переробка відповідно до сучасних вимог [283].

Поняття *політичної модернізації* від (від франц. modern – новітній, сучасний) визначається як закономірна тенденція функціонування й розвитку політичної системи відповідно до реалій та вимог часу; процес трансформації суспільства, що супроводжується формуванням політичних інститутів, соціальною мобілізацією та поглибленням політичної участі, поширенням демократичних цінностей і норм, властивих розвиненим країнам, у країнах менш розвинених [284].

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» поняття «модернізація» тлумачиться як процес переходу від стабільного «традиційного» до безперервно змінного, динамічного сучасного індустріального або постіндустріального суспільства. Наголошується також на тому, що модернізація – це збірний термін, який стосується різнорідних

соціальних, політичних, економічних, психологічних, культурних тощо процесів, що історично супроводжували індустріалізацію в розвинених сучасних країнах. Зокрема, у соціальному контексті головним у модернізації є розширення індивідуальної автономії, особистої свободи, а в політичному – перехід до відкритого громадянського, демократичного суспільства [67, 452 – 453].

Отже, у запропонованих вище визначеннях поняття «модернізація» окреслюється його відповідність англійському «modernity» – «модерність», сенсом якого є процес суспільного розвитку та змін, які започатковані ще Великою французькою революцією 1789 року. У той самий час спостерігається взаємозалежність між соціальним і політичним аспектами модернізації, оскільки самодіяльне, вільне громадянське суспільство є підґрунтям для політичної модернізації, метою якої є створення представницької демократичної системи і правової держави.

На нашу думку, *модернізація у відносинах нового публічного управління* здійснюється внаслідок вияву державно-політичної волі та бажання громадськості до змін, позначаючи процес інституційного механізму співвідносно із модерними *ідеями, що відповідають типам* соціального зв’язку.

Доведемо дане твердження. У дослідженнях соціологів Г. Спенсера та Ф. Тьонніса (кінець XIX ст.) були представлені два типи суспільств, виокремлення яких обґрунтовується французьким соціологом Е.Дюркгеймом у його відомому науковому дослідженні «Про розподіл суспільної праці» (1893 р.). Так соціальний зв’язок учений визначав поняттям «солідарність» – для традиційних суспільств характерний тип «механічної солідарності», що передбачає побудову суспільства шляхом об’єднання однорідних осередків – кланів. Модерним суспільствам властивий тип «органічної солідарності», яка перетворює їх на системну цілісність – суспільства з наддиндивідуальною духовною реальністю, що заснована на колективних уявленнях. Е. Дюркгейм припускав, що саме західні суспільства досягли епохи «сучасності». Наведене припущення знайшло свій розвиток у дослідженнях М. Вебера,

який розглядав суспільство як взаємодію людей і як продукт соціальних, орієнтованих на інших, людських дій [285]. Водночас у своїй роботі «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905) учений довів обумовленість становлення західного типу суспільства, у якому всі види життєдіяльності – від музики до політики, від архітектури до бухгалтерського обліку – тяжіють до максимальної раціоналізації, появою специфічної «господарської етики» протестантизму. Так його вчення про предестинацію (призначення) закладає основи уявлень про професійне покликання і професійну самореалізацію, під впливом яких складався новий стиль життєвої поведінки активних верств населення [93]. За К. Марксом, суспільство – це продукт взаємодії людей [286]. В. Парето (1848 – 1923) визначає суспільство як систему, що перебуває у стані відносної рівноваги, однак такої, яка постійно порушується і відновлюється. Тож усі частини соціальної системи тісно взаємопов'язані та механічно впливають одна на одну [287]. Ф. Тьонніс (1855 – 1936) трактує суспільство як тип організації соціального життя з механічним зв'язком частин, що утворюють соціальну цілісність, яка характеризується протиборчими намаганнями її учасників, раціональним обміном, розрахунком, усвідомленням корисності та цінності [288]. Т. Парсонс (1902 – 1979) визначає суспільство як систему відносин між людьми, засновану на нормах і цінностях [94].

На нашу думку, суспільство слід розуміти як сукупність усіх форм об'єднання людей, пов'язаних соціальними зв'язками, взаємодією та відносинами, в яких здебільшого проявляється їхня взаємозалежність та взаємообумовленість; як особливий якісний стан, завдяки дії звичаїв, традицій, правових законів та фундаментальних цінностей, які виникають і засвоюються спільнотою індивідів, що дозволяє визначати суспільство самостійною суттю, відповідно до чого, суспільство консолідується, що створює його цілісність, яка завдяки внутрішнім силам (чинникам) здатна до *модернізації – своєрідного комплексу державних, правових, суспільних, психологічних та моральних зрушень*, що пов'язуються з демократичними перетвореннями, політичною стабільністю, соціальним добробутом.

П. Штомпка наголошує, що модернізація – це синонім практично всіх прогресивних соціальних змін, унаслідок яких суспільство просувається вперед у своєму розвитку. До цього процесу вчений включає індустріалізацію, урбанізацію, раціоналізацію, бюрократизацію, демократизацію, домінуючий вплив капіталізму, поширення індивідуалізму та мотивації успіху, утвердження розуму в науці тощо. У такому сенсі модернізація означає процес перетворення традиційного (доіндустріального) суспільства, міру його трансформації на суспільство, для якого характерні індустріальні технології, раціональні та секуляризовані відносини, а також високодиференційовані соціально-політичні інститути. Модернізація означає також реформи, які проводять у відсталих чи слаборозвинутих суспільствах з метою наздогнати передові, найбільш розвинені країни, що існують з ними в одному історичному часі, у межах єдиного глобального суспільства. П. Штомпка зауважує, що для позначення саме цих процесів є більш вдалі терміни, а саме: розвиток, соціальна зміна, прогрес тощо [289, с. 170–171]. Е. Гідденс висвітлював модернізацію суспільства крізь призму самоорганізації, аналізуючи зміни у суспільстві та поведінку суб’єктів соціальних змін [290].

Український дослідник В. Горбатенко визначає стадії проходження модернізації, а саме: усвідомлення мети; консолідація зорієнтованості на модернізацію еліти; період трансформації; інтеграція суспільства на новій основі. Водночас дослідник наголошує на тому, що модернізація передбачає масштабні, цілеспрямовані перетворення в усіх основних сферах соціальної системи – соціально-економічній, правовій, політичній, соціальних відносин, культурі, системі освіти тощо [291, с. 17].

Отже, модернізація є безперервним, творчо перетворювальним процесом оновлення суспільства та динамічною формою суспільних відносин, що, зумовлюючись принципами детермінізму й емерджентності, створюють умови для соціального партнерства та взаємодії. Означене передбачає об’єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та відповідальність за результати в будь-якій діяльності.

Проте в Україні на тлі складних, суперечливих змін в усіх аспектах

суспільного життя відбулося зміщення акценту з пріоритетів колективного на індивідуальне. Так у процесі публічно-управлінській діяльності як системи відносин нового публічного управління здебільшого спостерігається відсутність зосередженості на пошуку узгоджених дій державних і недержавних інститутів щодо розв'язання суспільних проблем. Увага приділяється реалізації волі та інтересів керівництва з так званими «новими» обличчями. Останні, втративши зв'язок з громадянами, декларують цей зв'язок, не помічаючи того, що українське суспільство з моменту Помаранчевої революції (2004) та Революції гідності (2013–2014) кардинально змінилося. Наведене можна підтвердити думкою низки сучасних українських вчених (П. Кутуєв, О. Якубін, Д. Макаренко, Д. Герчанівський), які стверджують, що революції є ознакою модерну, а модерн є продуктом революції. Революції змінюють фундаментальні засади соціального та культурного порядку, реструктуруючи взаємодію центру та периферії, породжуючи *соцієтальну трансформацію* як новий тип модернізації. Тож завдяки модернізації встановлюються гнучкі й ефективні символічні та організаційні центри, здатні регулювати зміни [292].

На нашу думку, модернізація продукує нові вимоги до розвитку лідерства як соціального інституту, що призводить до впровадження та адаптації в публічно-управлінській діяльності моделей лідерства, адекватних вимогам часу. Їх засадничими положеннями виступають такі: індивідуальний підхід, інтелектуальне та творче стимулювання, об'єднання навколо спільних цінностей для досягнення чітких і вимірюваних цілей та довіра суспільства [293, с. 10].

Таким чином, нині актуалізуються механізми забезпечення розвитку інститутів лідерства, спроможних виокремлювати першочергові суспільні проблеми та разом з мультипрофесійною командою практично їх розв'язувати. Зауважимо, що лідерство – це феномен, який обумовлюється соціально-психологічною складовою самореалізації лідера – соціальна компонента вказує на взаємозв'язок із соціальними системами, психологічна ж – спрямовує до його особистості. Вважаємо, що модернізаційний вплив на

розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності виконує ще і функцію драйвера (англ. – driver, укр. – те, що рухає, скеровує). Тому модернізаційна перетворювальна спрямованість (тренд) механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства як соціального інституту обертається навколо таких категорій: легітимність – легальність (законність) та довіра, що характеризує способи пояснення і виправдання соціальних і політичних відносин у публічно-управлінській діяльності; цінності – особистісний та суспільний феномен і комунікативність (соціально-комунікативний діалог).

Аргументуємо свій вибір. Загальновизнано, що у науковий обіг поняття легітимність (від лат. «legitimus», «legitima», «legitimum» – законний, правомірний, юридичний, правовий, слушний, відповідний, потрібний, обов'язковий, належний, пристойний, правильний, справжній) введено М. Вебером. Однак Є. Цокур зауважує, що існує припущення вчених, що він запозичив зазначене поняття у теоретика права Г. Єллінека чи у Г. Гегеля, який у своєму доробку «Основи філософії права» (1820) застосовує термін «легітимність» щодо держави та її правителя, маючи на увазі визнання з боку народу та інших держав. Нагадаємо, що у концепції легітимності М. Вебера визначено три типи влади (традиційний, легально-раціональний та харизматичний), про що йшлося у параграфі 1.3.

Водночас зазначимо, що основою легітимності як соціального явища вчений визначає смисл як ціннісне призначення. Так, на думку М. Вебера, легітимність певної соціальної системи безпосередньо пов'язана зі смислом системи, втрата якого руйнує її легітимність, унаслідок чого соціальна поведінка припиняє орієнтуватися на таку соціальну систему і знищується [294, с. 348].

У той же час Л. Музика наголошує, що у сучасній науці, крім наведених вище трьох ідеальних типів легітимності, налічується ще чотири, а саме: правничо-раціональна, раціонально-цільова, соціально-евдемонічна і національно-патріотична [295].

Д. Істон визначає три різновиди легітимності: ідеологічна легітимність

спирається на переконаність індивідів у правильності тих ідеологічних цінностей, які проголошені владою; структурна легітимність створюється відповідно до довіри населення до структур і норм режиму – законів та органів публічної влади; особистісна легітимність основується на вірі громадян у компетентність лідера, його здатність належним чином використовувати владу [296, с. 304].

На нашу думку, вказані вище типи легітимності співвідносяться із загальнолюдськими моральними принципами, розумінням того, що є справедливим, правильним, що, безперечно, проєктується на розвиток лідерства (керівництва) в публічно-управлінській діяльності.

У своєму науковому доробку італійський учений Г. Ферреро неодноразово наголошує, що термін «легітимний» зустрічається у юридичних та політичних дискурсах Давнього Риму і використовується як для позначення відповідності встановленої влади (potestas, imperium), так і встановлення закону – (potestas legitima). Учений виокремлює монархічний та демократичний типи легітимності [297]. Л. Саністебан розглядає проблему політичної сутності влади та її легітимності під кутом зору взаємодії мас та еліти. Саме крізь призму легітимності відбувається розподіл на масу та еліту: еліта потребує визнання масами засад легітимності влади, що має забезпечити стабільність [298].

Для Ю. Хабермаса легітимність – це чеснота політичного порядку – бути визнаним, законним і справедливим. Учений вважає, що модерними підвалинами легітимації є комунікативна дія, здійснювана у процесі обміну інформацією з використанням спільних мовних засобів; дискурс як довершений діалог раціонально вмотивованих, логічно коректних та переконливих аргументацій з метою досягнення загально значущого консенсусу між учасниками; ідеологія, що генерує некритичну віру та припиняє свободу дискурсу й сумніви. Своєрідним дискурсом, на думку Ю. Хабермаса, є громадянське суспільство, в якому за публічним обговоренням раціоналізації та процедурального консенсусу, орієнтованого на взаєморозуміння, а не на примус, постає схвальна громадська думка як

форма соціальної легітимності [229].

Таким чином, визнання та сприйняття ефективності лідерства в публічно-управлінській діяльності досягається завдяки легітимності. У цьому контексті набирає ваги поняття «легітимаційна політика» (англ. legitimising politics; politics of legitimation) – сукупність методів, способів, засобів та технологій впливу на процеси суспільного визнання шляхом консолідації колективних та індивідуальних смислів, значень, образів, правил гри, символів, комунікацій тощо. Зазначимо, що ознаками легітимності слід окреслити правові норми та морально-ціннісні пріоритети, які, обертаючись навколо поєднання смислів загальнообов'язкового характеру процесу модернізації, сукупно призводять до розвитку інституту лідерства.

Суворе дотримання законодавства є одним із найважливіших обов'язків усіх громадян. Правові норми – це загальнообов'язкове формально визначене правило поведінки, встановлене чи санкціоноване державою з метою регулювання суспільних відносин, що забезпечуються примусовою силою держави. На думку Х. Харта, «право є системою легалізованих загальнообов'язкових норм, що спонукують людей діяти за загальними правилами» [300, с. 56]. С. Алексєєв вважає, що право – «це система загальнообов'язкових норм, виражених у законах, інших легітимних визнаних державою джерелах і які є загальнообов'язковими підставами для визначення правомірно дозволеної і юридично недозволеної, забороненої (а також державно запропонованої) поведінки» [301, с. 58]. Як бачимо, наведені вище визначення є близькими за змістом. На думку Л. Фуллера, нормативні підстави права є «ключовою умовою його ефективної дії й прояву сили суспільства» [302, с. 138–139].

Погоджуючись із формулюванням вченими характеристик категорії права, наголосимо, що є ситуації, коли можливість виходу із кризового стану країни через скрупульозне дотримання писаного закону означало б втрату свободи та інших благ. Тому треба не порушувати закони, а вчасно змінювати їх. Сформульовані умовиводи можна доповнити твердженням С. Ньюболда, що «коли державні службовці, вибрані або призначені,

ухвалюють екстраординарні рішення, які підносять їх над рівнем державців, незважаючи на можливі етичні наслідки для їхніх індивідуальних самостійностей, вони забезпечують захист тієї самої держави, з якою внутрішньо пов'язане адміністрування» [303, с. 611].

Отже, легітимність – це не тільки правова – легальна категорія, але й ціннісна, що сукупно її утверджує та виправдовує. У цьому контексті постає необхідність розширення смислів довіри як феномена (аналіз поняття «довіра» представлено у параграфі 1.2). Як було підтверджено, довіра передбачає створення установки на те, що об'єкт довірчих стосунків відповідатиме нашим очікуванням щодо певних дій, їх якості, результативності та передбачуваності, проявляючи взаємність і відповідальність. Важливою є думка Н. Лумана, який акцентує увагу на тому, що довіра є важливою в міжособистісних стосунках, однак співвідносно із такими системами, як політика та економіка, довіра вимагає впевненості, тому кожна з них може виступати підвалиною для формування іншої [304, с. 101]. Е.Гідденс солідаризується з наведеною думкою Н. Лумана, вважаючи за недоцільно розмежовувати поняття «довіра» і «впевненість», та стверджує, що довіра є проявом останньої [95].

Отже, довіра – це впевненість у чиїйсь сумлінності, правильності дій та щирості.

М. Вебер, досліджуючи феномен довіри, співвідносив його із теорію соціальної дії, відповідно до якої будь-які дії мають значення лише в певній системі цінностей. Тож людина, довіряючи іншій, покладається на те, що вона не порушить морального зобов'язання щодо неї. Так само й орган публічної влади апріорі має виконувати зобов'язання щодо захисту інтересів громадян, що стає психологічною основою для міцної і довгострокової взаємодії.

Як бачимо, феномен довіри має яскраво виражену аксіологічну характеристику, тому в етиці довіра визначається як морально-ціннісна категорія, завдяки якій між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування та громадянами утверджуються високі етичні стандарти, а

саме: доброчесність, відповідальність, партнерство тощо. У той же час довіра, формуючись у процесі міжособистісної взаємодії в межах офіційних і неофіційних суспільних інститутів, із часом стає підґрунтям для розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, оскільки разом із легальністю – правовими нормами – надає їй легітимності, що і є способом, завдяки якому лідерство отримує визнання. Тож легальність (законність) і довіра, за умови її наявності, складають композиційну сутність легітимності і є одним із потужних модернізаційних драйверів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Як відомо, цінності (англ. «values») – це будь-які матеріальні явища або етичні ідеали та переконання, що мають значення для людини чи суспільства, заради яких вона діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо, заради яких вона живе. Проблема цінностей у відносинах публічного управління є найбільш недослідженою, однак як зарубіжні, так і вітчизняні науковці (Т. Василевська, Л. Ґан, Б. Гоґвуд, Н. Розов, В. Козаков, Т. Новаченко, О. Радченко та ін.) наголошують на посиленні її значущості, оскільки цінності виконують функції соціалізації, оцінювання, контролю, взірця, цілепокладання, регулювання, комунікації, інтеграції, прогнозу конфлікту тощо. Епохою зародження нових політичних цінностей вважається доба Відродження. Людина стає актором політичної драми, де головною цінністю виступає мета досягнути й утримати владу, на що спрямовуються уся її енергія та засоби. Політичні цінності покликані забезпечити дотримування в суспільстві основного принципу, відповідно до якого людина є найвищою цінністю. Такий підхід не дозволяє владі перемістити в ранг щонайбільшої цінності, оскільки вона може бути тільки необхідним засобом організації людського життя [305].

Наведене судження перегукується з визначенням політичних цінностей у довідковій літературі як об'єктів, явищ, ідей, процесів політичного життя та їх властивостей, до яких людина ставиться як до таких, що задовольняють її соціальні потреби, інтереси, які вона залучає до сфери своєї життєдіяльності. Політичні цінності у відносинах публічного управління традиційно

визначаються як погляди, переконання суб'єктів політики щодо важливих для них політичних явищ, процесів та інститутів. Вони виконують роль орієнтирів і регуляторів у складному світі політики, визначають її сенс і зміст. У цілому політичні цінності мають подвійний буттєвий фундамент. З одного боку – вони виробляються в історичному досвіді людей, а з іншого – втілюються й мають вияв як у позасуб'єктно існуючих станах політичної реальності (політичні явища, структури, процеси), так і в суб'єктних її формах (політичні орієнтації, ідентифікації, практики) [306].

Б. Гоґвуд та Л. Ґан політичними цінностями вважають переконання, мораль, стандарти та більш специфічні норми, які впливають на процес вироблення політики на індивідуальному, груповому, організаційному та суспільному рівнях шляхом спрямування та стримування поведінки і дій учасників процесу творення політики, впливаючи на реалізацію визначеної – її кінцевих цінностей та засобів, способів, методів (інструментальних цінностей) для її досягнення [307, с. 160–161].

Важливою є думка В. Козакова, який вважає, що у широкому розумінні політичні цінності можуть бути предметними (влада, безпека, демократія, справедливість тощо) і суб'єктними (демократичні, ліберальні, консервативні, монархічні, патерналістські, революційні, реформаторські, соціалістичні, традиціоналістські, утопічні уявлення, орієнтації, ідентифікації, практики тощо). Тож будь-який феномен суспільної дійсності, що має значущість для сфери політики, може розглядатись як політична цінність [308].

Т. Новаченко, визначаючи авторитет керівника суспільною цінністю, зазначає, що вона закріплюється у колективному несвідомому як пам'ять про теперішнє, минуле та майбутнє [309, с. 92]. У контексті зазначеного вище зауважимо, що, на нашу думку, лідерство – це феномен, який основується на цінностях, що віддзеркалюють те, що є найбільш важливим для кожної особистості. Тому Т. Василевська наголошує, що саме від ціннісних основ державно-управлінської діяльності, етичної обґрунтованості прийняття управлінських рішень, моральних якостей державних службовців, рівня їх

етичної культури залежить ступінь довіри до владних структур, націленість діяльності органів державної управління на побудову демократичної держави, реалізацію принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості, дотримання прав людини [310].

Американський учений Г. Саймон, вважає, що мету певної організації формує етична передумова, яка має стати підґрунтям процесу раціонального прийняття рішень, а саме: цінності, як організаційна мета, мають бути сформульовані зрозуміло і чітко; формулюючи бачення шляхів досягнення визначеної мети за допомогою тих або інших заходів, необхідно оцінити ступінь їх досягнення [311, с. 60–61].

На нашу думку, саме *модернізаційні процеси в установах та організаціях публічного сектора створюють умови для взаємодії всіх суб'єктів, яка базується на встановлених у цих організаціях та установах моделях мислення та поведінки.* Цінності, які сповідує та чи інша людина, значною мірою визначають цінності організації, впливають на формування організаційної культури. Саме тому розуміння особистісних цінностей державних службовців, створення умов для їхньої оптимальної реалізації є важливим завданням для лідера. Водночас цінності виступають основним мотиваційним джерелом у публічно-управлінської діяльності, оскільки визначають як поведінку співробітників, так і результати роботи тієї чи іншої публічної установи. Згідно з цим, цінності формуються на основі суспільної практики, індивідуальної діяльності людини в межах певних конкретно-історичних відносин, форм комунікації і мають соціальний характер. У даному контексті особистісні цінності виступають своєрідною конкретизацією цінностей суспільства, причому вид та ступінь цієї конкретизації залежать як від рівня розвитку особистості, так і від місця особистості в соціальній системі.

Особистісні цінності є тією ланкою, що пов'язує суспільне та індивідуальне життя. На думку Б. Братуся, саме особистісні цінності, у разі їх усвідомлення, є основними одиницями свідомості, що конституюють, визначають головне і відносно постійне ставлення людини до основних сфер

життя – до світу, до інших людей, до самої себе [312, с. 89]. М. Боришевський стверджує, що система цінностей людини є досить складною і у своїй структурі містить наступні підсистеми: моральні цінності, громадянські цінності, світоглядні цінності, екологічні цінності, естетичні цінності, інтелектуальні цінності, валеологічні цінності [313]. І. Бех вважає, що особистісні цінності утворюють внутрішній стрижень людини, оскільки вони здатні виконувати функцію вищого критерію для її орієнтації у світі та особистісного самовизначення [314].

Отже, система особистісних і соціальних ціннісних спрямувань, ставлення особистості до суспільства, держави, нації, до себе як до громадянина проявляється в її активній громадянській позиції. Водночас особистісні цінності відображаються у свідомості як форма ціннісних орієнтацій – складних, певним чином згрупованих принципів, які надають злагодженості і спрямованості різноманітним мотивам людського мислення та діяльності в процесі розв'язання спільних людських проблем.

Ціннісними пріоритетами і водночас механізмами функціонування правової демократичної держави у взаємовідносинах із громадянами та громадянським суспільством мають стати наступні: «глибоко ешелонований» законами захист прав і свобод людини як безумовний пріоритет державної політики в усіх сферах суспільного життя; конкретно-практичне розрізнення права та закону, громадянських прав і державних законів; взаємовідповідальність громадян і держави, зумовлена чинним законодавством; верховенство закону в усіх сферах суспільного життя і рівність усіх громадян перед ним незалежно від соціального статусу, національності, будь-яких інших ознак та неможливість відомчого диктату над законами; відпрацьована регламентація повноважень держави на ґрунті поділу влади та системи всебічного конституційно-правового контролю за їхніми діями інституціями громадянського суспільства; наявність механізму демонополізації влади, що унеможливлює її зосередження в руках однієї особи, державної або суспільно-політичної інституції чи якоїсь окремої групи людей; дотримання демократичних вимог у процесі розробки,

прийняття та застосування законів із взаємним правовим закріпленням у законах притаманних громадянському суспільству принципів та механізмів демократії [315, с. 69].

Цінності є однією з ключових міждисциплінарних категорій, тому вона не має однозначного тлумачення. Цінності – це матеріальні або духовні феномени, що мають значення як для особистості, так і для суспільства; цінності – це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо. Разом із тим контекст нашого дослідження дозволяє нам солідаризуватися з думкою Н. Розова про те, що цінності завжди є елементом соціальної взаємодії, медіатором у складних ритуальних взаємодіях індивідів і груп. Це символи консолідації смислової платформи для переговорів, ідейної опори для пред'явлення вимог [316].

На нашу думку, цінності створюють особливі міжособистісні та соціальні стосунки, завдяки яким потреби та інтереси людини здебільшого переносяться на світ речей, предметів, духовних явищ, додаючи їм піднесеного значення шляхом їх осмислення в категоріях добра і зла, істини й омани, красивого і некрасивого, справедливого і несправедливого, допустимого і недопустимого тощо. Тож цінності – це та модернізаційна сила, що спрямовує суспільство до оновлення і розвитку.

Загальновідомо, що проблема дослідження цінностей українського суспільства в процесі модернізації належить до однієї з найбільш важливих і дискусійних, оскільки саме в періоди змін суспільні інститути вимагають чітких орієнтирів для подальшого розвитку. Водночас Україна проходить дуже складний етап епохального розвитку, коли на зміну радянській системі універсальних і патерналістських цінностей вибудовується нова ціннісна система з орієнтацією на індивідуальні цінності, зростання значущості культури громадянського суспільства та національних цінностей одночасно із європейськими цінностями та цінностями держави.

Разом із тим зауважимо, що цінності та їх функції не є константами, вони змінюються в контексті соціальної модернізації, політичних умов,

пріоритетів, рівня розвитку соціальних інститутів тощо. Тож лідерам органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, комерційних та некомерційних організацій слід пам’ятати про те, що їх особистісні ціннісні орієнтації корелюють із особистісними якостями/властивостями, які проявляються в процесі публічно-управлінської діяльності, виконуючи ту чи іншу функцію. Нижче, у табл. 3.1, репрезентовано основні функції цінностей та їх характеристики.

Таблиця 3.1

Основні функції цінностей та їх характеристики

Назва функції цінностей	Характеристики
Соціалізуюча	Впливає на розвиток особистості, групи суспільства, формує громадянську позицію та громадську думку.
Орієнтаційна	Спрямовує людей на вироблення особистісної поведінки, досягнення мети, надаючи ціннісного значення. Забезпечує морально-етичну орієнтацію в публічно-управлінських відносинах.
Оцінювальна	Цінності як система оцінювання, що допомагає адекватно оцінити явища суспільного, політичного життя, управлінських дій, рішень та відношень.
Контролююча	Виступає засобом м’якого контролю за стосунками людей, забезпечує контроль у публічно-управлінській діяльності.
Зразка, ідеалу	Цінності ідеалу, зразка дозволяють співвідносити свою особистість із прикладами, що відповідають значущим суспільним та особистісним цінностям, створюючи зразки моделей поведінки в публічно-управлінських відносинах.
Цілепокладання	Активізує та формулює змістове наповнення мети та завдань у публічно-управлінських відносинах.
Регулятивна	Регулює життєдіяльність людей і суспільства.
Комунікативна	Цінності виступають засобом і предметом комунікації, забезпечуючи обмін та взаємодію учасників комунікаційних процесів з будь-яких важливих суспільних питань.
Інтеграційна	Об’єднує людей в їх суспільній діяльності, забезпечуючи єдність органів публічної влади та місцевого самоврядування, громадян у складі громадських організацій, територіальних громад тощо.

Джерело: розробка автора.

Таким чином, процес публічно-управлінської діяльності зумовлюється питаннями ціннісного та морального вибору лідера як усвідомленого надання переваг тому чи іншому варіанту особистісної поведінки, підґрунтям якої є певні цінності, що співвідносяться з його особистісними якостями. Тож відповідальність, комунікабельність, стресостійкість, ініціативність, емпатійність, відкритість у спілкуванні, самоаналіз та самокритичність, уміння слухати, чути тощо відображає готовність особистості до ефективного лідерства та його розвитку.

Емпатія є однією з головних якостей сучасного лідера (керівника), що проявляється у здатності чути, ставити себе на місце інших, співпереживати, співчувати і дозволяє створювати атмосферу теплоти, довіри і безпеки. Сформованість комунікативної компетенції дозволяє лідеру швидко вступати в різні контакти з людьми, знаходячи з ними спільну мову, вести дискусії, налагоджувати вільне спілкування з вищим і нижчим за статусом керівництвом. Відповідальність – усвідомлення значущості виконання своїх обов’язків як перед колективом, так і перед суспільством є гарантією безпеки та психологічного комфорту.

Отже, в лідерстві віддзеркалюються ознаки зрілого особистісного «Я» – інтелектуального, наполегливого, досвідченого – та особистості, що безперервно саморозвивається. Водночас лідерство – це й уміння встановлювати зв’язки не тільки відповідно до своїх побажань і мети, але також і відповідно до мети та інтересів інших. Інструментами встановлення таких зв’язків можуть бути як особистісна природа лідера, так і його відповідальність, політичний прагматизм та навички побудови спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на підставі очікувань – довіри, надання можливостей і піднесення, що є важливим для лідера, оскільки позначається на реальній суспільній думці, а також комунікативні вміння.

Поняття «комунікація» (від лат. communicatio) – це акт спілкування, взаємодії, зв’язку, повідомлення, послання, а також ті чи інші шляхи та

засоби спілкування тощо [317]. В «Енциклопедичному словнику з державного управління» термін «комунікація» визначається як «передача і прийом інформації, наказів, емоцій, джерело життєвої сили будь-якої організації, оскільки одна з найважливіших цілей комунікації полягає в тому, щоб здійснювати субординацію та координацію різноманітних елементів організації» [68, с. 330].

М. Каган вважає, що комунікація – це взаємодія суб'єктів, оскільки в ролі суб'єкта може виступати як окрема особистість, так і соціальна група, а також певний соціум. Тому її необхідно розглядати як взаємодію різних суб'єктів. У комунікативній діяльності вчений виокремлює її чотири основні види, а саме: комунікацію з реальним, ілюзорним та уявним партнером, а також з уявними партнерами [318, с. 250].

На думку Ч. Кулі, комунікація є механізмом, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток міжособистісних відносин. Цей механізм наповнений жестами, мімікою, спілкуванням, тоном голосу, словами, писемністю, залізницями, телефоном, мережею Інтернет, соціальними мережами тощо. Водночас чіткої межі між засобами комунікації та рештою зовнішнього світу немає. Проте із народженням зовнішнього світу з'являється система стандартних символів, що призначена лише для людей [319, с. 354]. Т. Бурцева зазначає, що комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним [320].

Водночас В. Різун наголошує, що комунікація є процесом, що зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів, а також процесом встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання її учасників [321]. На думку Г. Дуайта, ключовим моментом розуміння комунікації є те, що це відкритий форум для постійного обговорення питань взаємної терпимості та доступу до основних цінностей життя [322, с. 366].

Підсумовуючи, зазначимо, що комунікація в публічно-управлінській діяльності є безперервним системотвірним процесом, у якому відсутня чітка

розбіжність між її суб'єктами та символами (*автор*.).

Важливим убачається визначення ефективної комунікації сучасними українськими дослідниками Г. Дзяною та Р. Дзяним, які стверджують, що ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях незалежно від ієрархії. Вона необхідна для зростання довіри, для підвищення розуміння дій влади, для управління в період криз. Водночас дослідники зауважують, що низку концепцій ефективної комунікації в публічній владі вже ініційовано [323, с. 1- 2].

Так Міністерство інформаційної політики України ще у січні 2016 р. презентувало Концепцію реформи урядових комунікацій, яка була розроблена з ініціативи Міністерства інформаційної політики за участі Секретаріату Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), групи незалежних експертів та за підтримки уряду Великої Британії. У Концепції зазначається, що головною метою реформи є налагодження системного діалогу влади і суспільства, побудова системи державних стратегічних комунікацій та реформа структури управління урядовими комунікаціями. Реалізація Концепції дозволить населенню країни впливати на прийняття рішень владою, що сприятиме зближенню та налагодженню партнерських відносин між владою та громадськістю через комунікаційний діалог [324].

Доцільним убачаємо звернення до комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2017–2021 роки, у якій наголошується на необхідності запровадження сучасної і зрозумілої комунікації з громадянами, громадськими та експертними об'єднаннями, міжнародною спільнотою шляхом своєчасного донесення важливої інформації комунікаційними каналами Верховної Ради України, а саме: парламентськими засобами масової комунікації, вебресурсами, сторінками в соціальних мережах, відповідями на звернення, а також за допомогою вторинних каналів комунікації – незалежних засобів масової інформації, сайтів та сторінок у соціальних мережах політичних лідерів. Важливою складовою комунікаційної стратегії визначається забезпечення зворотного зв'язку з громадянами, різноманітними громадськими об'єднаннями й асоціаціями та

міжнародними аудиторіями засобами масової інформації, шляхом підзвітності громадськості, створення умов для участі в законодавчих процесах тощо [325]. Безсумнівним є той факт, що вищезазначені аспекти комунікаційної стратегії Верховної Ради України залишаються актуальними й нині. Разом із тим зауважимо, що центральними органами виконавчої влади, зокрема Державним комітетом телебачення і радіомовлення України, (12.11.2021 N 526) було затверджено Комунікаційну стратегію на 2022-2023 роки. Зазначена стратегія – комплексна програма дій, яка є складовою частиною процесу стратегічного планування, спрямованою на забезпечення інформаційної присутності в суспільстві, формування пріоритетних напрямів комунікацій з цільовими аудиторіями та реалізацію його функціональних повноважень у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері [326].

Важливо, що одним із пріоритетних напрямів Комунікаційної стратегії є налагодження постійного діалогу з українським суспільством. У цьому контексті важливою постає класифікація принципів комунікації між владою та суспільством, запропонована Г. Дзяною та Р. Дзяним. Основними принципами вчені визначили організаційні та змістовні. З-поміж організаційних принципів дослідники виокремлюють наступні: прозорості реалізації державної політики, відкритості, підзвітності, партнерства, толерантності, динамічності, прогресивності. До змістовних принципів віднесено такі: комплексності, оперативності й достовірності; інформативності та адекватності; доступності, промоції, стратегічного планування. Вчені наголошують на тому, що наведена система принципів комунікації влади з суспільством передбачає, що вони доповнюють один одного, завдяки чому виникає синергетичний ефект, що дозволяє досягти ефективної комунікації [323, с. 5].

Нині в умовах воєнного стану Української держави, що визначений Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» внаслідок поширення російської агресії. Комунікаційна стратегія

здійснюється відповідно вже до нових вимог. Тут слушною вважаємо думку Марії Лашкіної, що сучасні інформаційні технології й розвиток засобів комунікації створюють великі можливості для удосконалення інформаційного забезпечення та просування ідей державної політики. Виникає феномен нових соціальних відносин, так званого постмодерного суспільства, й нових комунікативних форм, зокрема «конвергентна інтерактивна комунікація» – різновид необмеженого в часі і просторі багатостороннього інформаційного взаємообміну, в якому відбувається зближення або злиття функцій, каналів, засобів, форм та типів відносин між учасниками комунікації [327, с. 18].

На нашу думку, відповідно до результату аналізу наведених вище тверджень та його співвідношення з модернізаційними процесами, що відбуваються в українському суспільстві – його самоорганізаційним потенціалом та потенціалом самодостатньої особистості лідера (керівника), – комунікація постає значущим перетворювальним трендом у розвитку інституту лідерства.

Однією із форм комунікації є діалог – обмін інформацією між двома або більше людьми, продуктивне, безконфліктне, конструктивне спілкування; вияв поваги і довіри один до одного під час спілкування, коли розмова відбувається на паритетних засадах, обговорюється можливість віднайти консенсус щодо тієї чи іншої проблеми [284].

Низка радянських та сучасних російських учених (М. Каган, Тетяна Колокольцева, Христина Косогорова, Г. Кучинський) у своїх розвідках визначають діалог однією з найважливіших форм комунікації. Так М. Каган наголошує, що найпоширенішою формою комунікації та взаємодії є діалог, оскільки він ініціюється за необхідності розв’язання будь-якої проблеми, що виникла. У діалозі проблема переноситься у нове смислове поле, з’являється можливість побачити її з інших позицій. Діалог адресований іншому, для того щоб реалізувати вищу функцію комунікативної діяльності – спільними зусиллями її учасників, які виявляються партнерами в загальній дії, виробити нову інформацію, що

об’єднала б їх [328, с. 381]. Г. Кучинський вважає, що діалог – це взаємодія властивих його учасникам різних смислових позицій, що призводить до істотного розрізнення зовнішнього та внутрішнього діалогів, зокрема, у зовнішньому діалозі різні взаємодіючі смислові позиції розвиваються реальними співрозмовниками, у внутрішньому – різні взаємодіючі смислові позиції розвиваються одним і тим же суб’єктом [329].

На нашу думку, у процесі комунікативної дії її суб’єкти одночасно реалізують як зовнішній, так і внутрішній діалоги, однак останній відіграє допоміжну роль у цьому процесі. Водночас наголосимо, що допоміжна роль, яку ми визначили для внутрішнього діалогу, не є другорядною, оскільки чинить свій вплив на досягнення консенсусу.

Христина Косогорова вважає, що діалог є складним комунікативним явищем, своєрідною моделлю спілкування декількох співрозмовників. У перебігу цієї взаємодії комуніканти намагаються розпізнати прагматичні інтенції один одного для вироблення певних тактик адекватного реагування на репліки співрозмовника [330, с. 2]. Для діалогу характерні складні внутрішні структурно-семантичні та комунікативно-прагматичні відносини. Водночас Тетяна Колокольцева наголошує, що значущими властивостями діалогу є антропоцентричність, цілеспрямованість, демократизм, наявність перлокутивного ефекту, прагматичний потенціал, потенційна експресивність, нерідко неочікуваність, непередбачуваність тощо [331].

Отже, діалог – це форма активного міжособистісного спілкування, що характеризується організованістю, структурованістю, смисловою і прагматичною зв’язністю. Відповідно діалог є одним із важливих інструментів суспільного життя та засобом досягнення згоди або нейтралізації опонента на основі узгоджувальних процедур.

Олена Крутій визначає діалог як багаторівневу систему взаємодії між індивідами чи колективними суб’єктами, яка передбачає переважну спрямованість на співробітництво, неформальне здійснення актів взаємодії, маючи достатню інформованість, володіння технологіями паритетності взаємодії, прагнення до самоврядності усіх її суб’єктів. Дослідниця

наголошує, що комунікативний діалог є найбільш сприятливою формою взаємодії як з предметно-інструментального, так і з морально-психологічного погляду, однак зауважує, що у деяких ситуаціях найбільш ефективною може бути інша форма взаємодії – авторитарна, маніпулятивна, конформна, альтруїстична або індиферентна [88].

Тож комунікативний діалог можна охарактеризувати як соціальний механізм розв'язання суспільних проблем, в основі якого постає взаємодія та партнерство, що може скоротити кількість соціальних конфліктів, забезпечивши громадянам зрозумілість реалізації публічно-управлінської діяльності та роль лідерства у цьому процесі.

У ґрунтовній праці «Теорія комунікативної дії» (1981 р.) Ю. Хабермас застосував та ввів до наукового дискурсу поняття «комунікативна дія», наголошуючи, що вона враховує найвищий ступінь інтерсуб'єктивності процесів порозуміння, які здійснюються з одного боку в інституціоналізованій формі обговорень парламентського корпусу, а з іншого – у комунікативній мережі політичної публічності. Такі суб'єкт-суб'єктні комунікації утворюють ту сферу, всередині якої відбувається раціональне утвердження громадської думки та політичної волі щодо релевантних тем і проблем суспільства, що вимагають втручання.

У контексті нашого дослідження важливим є виокремлення Ю. Хабермасом у людській діяльності комунікативної та цілераціональної дії. Вчений наголошує, що в соціальній та політичній реальності цілераціональна дія зустрічається частіше та означає вибір засобів підвищення продуктивності, зокрема продуктивна для суспільства імплементація знань, умінь і технологій, за допомогою яких стає можливим модернізувати технічне обладнання, керівництво, підвищити кваліфікацію працівників. Разом із тим цілераціональна дія є загрозливим процесом, бо передбачає певне витіснення морально-ціннісних елементів із влади (керівництва) та посилення її бюрократизації [332, с. 182–183].

Отже, саме комунікативна дія у формі комунікативного діалогу має сприяти порозумінню суб'єктів публічно-управлінської діяльності, завдяки

чому буде відбуватися раціональне досягнення консенсусу щодо розв'язання важливих суспільних проблем. Іншими словами, ефективний комунікативний діалог передбачає не тільки обмін інформацією, але й взаєморозуміння між суб'єктами соціальної взаємодії, значуща роль у якій належить лідерові.

Ще однією гранню розуміння важливості комунікативного діалогу для розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є практичний аспект діалогу публічної влади та її лідерів із суспільством, у якому (діалозі) викристалізовується такий тип комунікації, як діалог задля розвитку. Зарубіжні вчені активно розробляють окреслений аспект комунікативного діалогу, зокрема Дж. Сінгх розробив модель двосторонньої, дорадчої або діалогової, комунікації, суттю якої він визначає трансформуючу комунікацію між співрозмовниками, що характеризується розв'язанням кооперативної проблеми. Вчений зазначає, що діалогічна комунікація – це не тільки ефективні послання, що дозволяють говорити і культивувати здатність до прагнення, це комунікації в контексті всього життя [333]. Т. Джейкобсон розглядає версію політичного аналізу, засновану на теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса (суть якої було викладено вище), зауважуючи, що комунікативна дія містить культурну складову поведінки щодо права, мови, культурних поглядів, гідності, плюралізму тощо. Дослідник запропонував застосовувати теорію Ю. Хабермаса до політичного аналізу, що вимагає врахування такого аспекту, як можливість виправдання дискурсивної демократії. Оскільки легітимність владних інститутів базується на довірі людей, то вони мають були почутими своїм урядом. Т. Джейкобсон запровадив також «листи опитування» як інструмент визначення рівня довіри громадяни до влади. Прийнята за основу теорія Ю. Хабермаса дозволяє зробити аналіз структурних аспектів публічної сфери, оскільки в останній існують можливості для дорадчого дискурсу і можливості для обговорення питань, що викликають занепокоєння у громадськості [334]. Інші зарубіжні дослідники визначають три ролі у поведінці комунікантів під час діалогічного спілкування – відправник, одержувач і допоміжна роль респондента. Визначення діалогічного спілкування має включати в себе

відправлення та отримання ідей між двома учасниками, що призводить до реакції приймача цієї ідеї. Так А. Лейн зазначає, що в процесі діалогової комунікації це може допомогти у визначенні ролі, однак для деталізації діалогічної комунікації у зв'язках з громадськістю цього не достатньо [335]. Досліджуючи процес діалогічної комунікації, Джеймс Е. Груніг зауважує, що громадськість ставиться до повідомлень і нових ідей скептично й певною мірою пасивно, однак відправник повідомлення є активною формою поведінки у цьому процесі. Тому цей поведінковий акт вимагає урахування пасивності та активності в моделі діалогової комунікації [336].

Як бачимо, вчений визначає діалогічне спілкування як передавання і приймання інформації між його учасниками, наголошуючи, що вони можуть перебувати як в активній. так і в пасивній формах.

На необхідності брати до уваги відгук приймача у визначенні діалогової комунікації наголошує й інший вчений – М. Гільфойль, який зазначає, що діалог створює умови учасникам як взаємовпливу, так і сприймання впливу. Однак зауважує, що поведінка у діалоговій комунікації не передбачає лише позитивної реакції, можливим її результатом є опір впливу отриманої інформації [337].

Таким чином, суб'єкт-суб'єктний рівень комунікації – комунікативний діалог – пов'язується зі встановленням зворотного зв'язку та партнерських відносин, що є характерним для перетворювального модернізаційного впливу на інститут лідерства. Водночас форми комунікативного діалогу – бесіди, наради, переговори, дебати, презентації, робота круглих столів, конференцій, великомасштабні кампанії в мас-медіа, соціальний маркетинг, поширення друкованих матеріалів, просвіта тощо – можуть реалізовуватися різними технологічними каналами комунікації (телебачення, Інтернет, радіо, преса тощо). У такий спосіб відбувається обмін ролями, самоствердження та міжособистісні впливи партнерів один на одного. Разом із тим у комунікаційному діалозі органічно поєднується стійкість і динамізм, керованість і спонтанність, новий і попередній позитивний досвід.

Надважливими у цьому процесі вбачаються професійні та моральні

якості лідера, зокрема компетентність, відкритість, проникливість, уміння активно слухати та вести діалог, високий емоційний інтелект, емпатія, рефлективність – все те, що викликає реальну довіру до лідера, є важливим механізмом комунікації (комунікативного діалогу), структурним компонентом механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства і разом із тим його потужним драйвером – інноваційним та демократично орієнтованим.

3.2. Вплив еволюційних процесів на становлення та розвиток інституту лідерства

Еволюція (від лат. evolutio, evolvo – розгортання) – уявлення про зміни в природі та суспільстві, їх закономірності й скерованість. Стан будь-якої системи – наслідок змін її попередніх станів. Відомо, що ознакою еволюційного періоду суспільства є набуття ним нових соціальних характеристик, зокрема й актуалізація ознак власного попереднього періоду розвитку, а також суспільств, що перебувають на більш вищому щаблі розвитку. Однак умовою для першого і другого варіантів еволюції суспільства є інноваційна активність особистості, розкріпачення та посилення когнітивного компонента в її психологічній структурі. Е. Афонін наголошує, що головною характеристикою еволюції стає стабільність змін. Різноваріантними стають норми соціального життя та ієрархія символів. Однак особливістю еволюційного періоду є діяльність лише талантів [338].

Як відомо, інститут лідерства існує з моменту зародження відносин владарювання – підкорення, тому думка Е. Дюркгейма, що позитивність та природність інститутів виступає засобом самореалізації людини є, безсумнівно, важливою. Актуальним вбачається також його переконаність у тому, що створений людиною інститут не може базуватися на вигадках та

небувальщинах, інакше він не спроможний існувати досить тривалий час: якби інститути не базувалися на природі речей, вони б перманентно зустрічали супротив, який не змогли б подолати. Тож становлення і розвиток інститутів має адаптивний характер і викликаний необхідністю задоволення певних фундаментальних потреб суспільства [339]. На нашу думку, об'єктивна реальність визначає умови розвитку інституту лідерства як організаційно-оформленого утворення, яке в цьому процесі набуває стійкості та цінності.

Досліджуючи хід становлення і розвитку сучасного (інформаційного) суспільства, М. Кастельс вважає, що його характерною рисою є поява нової організаційної логіки. Остання зумовлена кризою корпоративної організаційної моделі, заснованої на вертикальній інтеграції та ієрархічності функціонального управління лінійно-апаратною системою, її безапеляційності щодо технічного і соціального поділу праці. На думку вченого, вказані обставини призвели до розуміння значення взаємодії та у цьому контексті появи нових методів управління, за яких розпорядження і накази поступаються місцем переконанню, а контроль – довірі [340].

Суттєві зміни, що відбуваються у сфері людських ресурсів організації, як слушно зазначає О. Нестуля, потребують нових принципів і методів управління ними, мотивації і стимулювання, запровадження нових алгоритмів стосунків між лідерами та їхніми прихильниками [341]. На нашу думку, нова модель управління – нове публічне управління (Good Governance, про що детально йшлося у параграфі 1. 3) – актуалізувала потребу компетентних, раціональних та разом із тим харизматичних лідерів.

Американський дослідник з питань становлення інституту лідерства Р. Дафт стверджує, що в умовах динамічних суспільних змін та зумовлених ними криз лідери мають ініціювати адекватні зміни всередині організацій та відповідно до цього розвивати потенціал персоналу. Специфіка взаємодії лідера і підлеглих полягає у розумному делегуванні лідером владних повноважень підлеглим, залученні усіх співробітників до розв'язання організаційних проблем, створенні сприятливого середовища для

співробітників та взаємної підтримки [342, с. 25]. Водночас особливої ваги набувають уміння поступитися власними, приватними інтересами і діяти виключно в інтересах держави та суспільства. За таких обставин лідер повинен виступати каталізатором змін, має вміти програмувати підлеглих на чітке виконання визначених завдань, сприяючи оптимальному розкриттю їхнього творчого потенціалу та залученню до взаємодії.

Наведені вище характеристики відповідають так званому трансформаційному лідерству (transformation leader), основоположником теорії якого виступив Дж. Бернс, експерт з лідерства, президентський біограф. Згідно з його твердженням трансформаційне лідерство реалізується тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі й мотивації» [343, с. 4]. Тож трансформаційні лідери здатні надихати прихильників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації задля подальшого спільного руху до реалізації загальної мети.

Пізніше один із дослідників теорії трансформаційного лідерства Б.Басс розширив оригінальні ідеї Дж. Бернса. Учений наголошував, що трансформаційні лідери викликають довіру, повагу і захоплення у своїх прибічників. Трансформаційні лідери – це ті, хто стимулюють і надихають прихильників на досягнення екстраординарних результатів і в цьому процесі розвивають свій власний лідерський потенціал. Трансформаційні лідери допомагають іншим розвиватися і перетворюватися на лідерів, відповідаючи потребам окремих прибічників, розширюючи їхні можливості, ототожнюючи особисті мету й завдання окремих співробітників із завданнями самого лідера, групи, а також більшої організації. Розвиваючи концепцію трансформаційного лідерства, Б. Басс у своїх наукових працях для її описування використовує сукупність чотирьох «І», а саме:

1) *індивідуальний підхід* (Individualized consideration), або лідерство, орієнтоване на розкриття потенціалу: лідер характеризується дбайливим ставленням до підлеглих, створенням умов для задоволення їхніх потреб, професійного та особистісного зростання; відповідно у працівників

посилюються мотивація щодо розвитку своїх професійних навичок та прояву ініціативи;

2) *інтелектуальна стимуляція* (Intellectual stimulation), або лідерство, зосереджене на стимулюванні мисленнєвої діяльності людей: лідер заохочує співробітників розвивати свою уяву, шукати нові творчі шляхи виконання звичних завдань; такий підхід спонукає людей переглянути власні уявлення, стимулює до пошуку нових способів розв'язання проблем; лідер робить акцент на інтелекті, раціональності і найбільш оптимальному способі виконання завдань;

3) *надихаюча мотивація* (Inspirational motivation), або лідерство через мотивування: лідер проєктує картину майбутнього, яка одночасно оптимістична і досяжна, заохочує колег до високого рівня очікувань, зменшує складність завдань шляхом зведення проблеми до ключових питань, використовує просту мову, щоб донести місію організації; підлеглі об'єднуються, мобілізуються задля реалізації цієї місії;

4) *ідеалізований вплив* (Idealized influence), або лідерство, що ґрунтується на харизмі: лідер прагне стати для своїх підлеглих зразком для наслідування, перебуває в постійному процесі трансформації та саморозвитку, формулює бачення майбутнього та місії, ставить високу мету, виявляє наполегливість і рішучість у її досягненні; інтереси справи ставить понад усе [344].

Викладене вище доводить, що стиль трансформаційного лідерства (керівництва) може чинити позитивний вплив на групу. Результати дослідження Б. Басса засвідчують, що групи, очолювані трансформаційними лідерами, мають більш високий рівень продуктивності праці і задоволеності, аніж групи, очолювані лідерами інших типів. Причина, як зазначає вчений, криється у тому, що трансформаційні лідери, вважаючи, що їх підлеглі можуть робити багато чого для досягнення спільної мети, надихають членів групи, відкриваючи все нові і нові можливості.

Український дослідник Олена Бойко зауважує, що відмінною рисою концепції трансформаційного лідерства, яка відрізняє його від класичних та

неокласичних концепцій, є чітке уявлення про перспективу та комплекс заходів і дій, необхідних для досягнення визначеної мети. Головна ідея концепції трансформаційного лідерства ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні групи навколо комплексу переконань і цінностей задля досягнення чіткої і відчутної мети; одночасному розвитку особистості кожного члена групи і колективу в цілому. Трансформаційне лідерство вимагає безперервного навчання лідера, оскільки зміни стосуються як усіх аспектів суспільного життя, так і усіх складових публічно-управлінської діяльності [345].

Отже, трансформаційне лідерство характеризується наступними ознаками: вмінням лідера вести за собою прибічників, застосовуючи індивідуальний підхід, інтелектуальне стимулювання, залучення людей до процесу взаємодії, за якої лідер та інші члени мультипрофесійної команди сприяють взаємному зростанню.

С. Кові стверджує, що найбільші наші досягнення не можливі без взаємовідносин із оточенням, відповідно і людському життю також властива взаємозалежність. Водночас учений визначає комплекс важливих особистісних рис лідера, як-от: проактивність як усвідомлення своїх глибинних цінностей, мети, дій у відповідності із принципами гуманізму; прояви чіткості у визначенні кінцевої мети; реалізація важливих, однак не термінових справ; побажання успіху іншим; намагання зрозуміти інших; взаємодія, оскільки ціле більше за суму його компонентів; самооновлення [246].

Вважаємо, що трансформаційне лідерство можна співвіднести із взаємними зобов’язаннями між лідером і прихильниками, що можуть пробуджувати у них професійну активність, а також формувати партнерські стосунки та бажання саморозвиватися.

Наприкінці XX століття відбувся активний розвиток ціннісних концепцій політичного лідерства, що дозволяє визначити його основні характеристики, а саме: постійне самовдосконалення особистості лідера; партнерські, довірливі стосунки з прибічниками, їх залучення до процесу

прийняття рішень; мотивація всіх учасників управлінського процесу до проявів і розвитку лідерських якостей. Так *ціннісна теорія лідерства* К. Ходжкінсона була викладена в його монографіях «До філософії адміністрування» (1978), «Філософія лідерства» (1983) та «Освітнє лідерство» (1991). Учений не просто обґрунтував проблему ролі цінностей в адмініструванні, лідерстві, управлінні, але й довів, що процес лідерства-адміністрування є за своєю суттю «філософією в дії» – трансформаційним, ціннісно орієнтованим, спрямованим на перспективу. К. Ходжкінсон запропонував оригінальну парадигмальну типологію цінностей, яка базується на чотирьох основах – побажанні, консенсусі, наслідках, принципах. Для кожного рівня і типу цінностей К. Ходжкінсон запропонував психологічні та філософські відповідники. Так саме в проблемному полі ціннісної теорії вчений розробив оригінальну типологію лідерства, у якій виокремив чотири лідерські архетипи – кар'єриста, політика, техніка і поета, та запропонував функціональну типологію, яка визначає низку філософських обов'язків, що існують у практиці управління і які лідер (в ідеалі) повинен виконувати [347].

У 90-х роках XX століття вийшли друком праця Г. Фейєрхольма «Лідерство, яке базується на цінностях» (1995) і робота Т. Кучмарські «Інновації: стратегії лідерства з метою конкурентоздатності» (1996). Новизна представлених у них теоретичних викладів полягала в спробі реалізувати філософський підхід до формулювання концепції *ціннісного лідерства*: визначалися домінантні принципи та встановлювався перелік якостей, які впливають на взаємовідносини між лідером та його прихильниками. Низку принципів, характерних для *ціннісного лідерства*, що запропонував Г. Фейрхольм, було доповнено С. і Т. Кучмарські, а саме: створення (побудова) міжособистісних взаємовідносин; знання особистої мети кожного суб'єкта лідерського процесу; вирішення міжсуб'єктних конфліктів; навчання усіх учасників процесу управління лідерській поведінці і діям; створення можливостей для реалізації здібностей прихильників; формування команди однодумців; діалогічність, взаємодія із зворотним зв'язком; поєднання внутрішньої культури із зовнішнім її вираженням; демонстрація

захоплення і підтримка різноманітності [348].

Під впливом епохи «мережевих» взаємодій виникло вчення про *контактне лідерство*, основною ідеєю якого є та, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки не тільки за своїми бажаннями і метою, але також і у відповідності з метою та побажаннями інших. Інструментами встановлення таких зв'язків пропонуються наступні характеристики лідера: особистісна автентичність і відповідальність; політичний прагматизм, який базується на високих етичних принципах; навички формування колективу однодумців; орієнтування на довготривалу перспективу; лідерство завдяки очікування – довіра, надання можливостей і піднесення [349].

У сучасній *теорії «двигуна» лідерства* Н. Тічі виокремлено два типи лідерів: перший – це лідери, котрі досягли успіху, але не змогли утриматися на його вершині; другий – ті, хто не досяг успіху, однак довго його утримував. Саме останніх дослідник визначав як переможців. Для забезпечення лідерства на всіх рівнях лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління [350]. Нині еволюціонує *теорія харизматичного лідерства*. Так харизматичний лідер (charismatic leader) – повний ентузіазму і впевнений у собі керівник, чиї особисті якості і дії дуже впливають па людей, спонукаючи їх поводити себе певним чином. Він здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і навіть жертви. Послідовники харизматичного лідера ставлять інтереси відділу або організації вище за власні інтереси. Джерелами впливу харизматичних лідерів зазвичай є чітке, підтримуване всіма співробітниками бачення майбутнього; створення системи корпоративних цінностей, які поділяють усі працівники організації; взаємна довіра керівника і його підлеглих. Так С. Московічі визначає харизму лідера як відповідь на виклики й потреби суспільства, закладену в екстраординарній особистості, якою усі захоплюються, навіть відзначаючи відхилення в її поведінці, особистості, здатній зламати наявні стереотипи й повести за собою не через обіцянки благ, а через причетність до реалізації високої місії. Саме цим С. Московічі

пояснює той факт, що навколо харизматичного лідера створюється особлива атмосфера відданості прибічників [351].

На думку О. Сосланда, харизматичні лідери є, безсумнівно, яскравими особистостями з виключними честолюбством і життєвою енергією. У той самий час вони прекрасні оратори та маніпулятори суспільною свідомістю. Почасти своєю поведінкою створюють імідж харизматичного лідера, який дає їм можливість підкорити людей своїй волі [352, с. 87].

На нашу думку, харизматичний лідер – це людина, котра вселяє довіру наперед без підтвердження дією, але силою своїх особистісних якостей, здібностей, можливо, навіть зовнішньою привабливістю, що в сукупності створює його цілісний образ. Часто колеги, співробітники, маючи такого лідера за взірець, симпатизують йому та підкорюються, співвідносячи свою особистість з особистістю лідера й очікуючи, що повага до лідера надасть їм преференцій у вигляді поваги інших до своєї особи.

Італійський учений А. Менегетті вважає, що харизма може виникати у кожного лідера, який діє відповідно до свого внутрішнього особистісного позитивного ядра – його покликанню. Харизма – це те, що б'є через край із особистості та проявляється ще в ранньому дитинстві [353].

Розробники *теорії опосередкованого лідерства* (Р. Фішер, А. Шарп) стверджують, що для реалізації функції лідерства не завжди потрібно займати позицію лідера. Для цього достатньо чіткого формулювання бажаних результатів, вироблення бачення перспективи, установлення відносин співробітництва та партнерства [354]. У своїй *теорії внутрішнього стимулювання лідерства* К. Кешман стверджує, що внутрішнє лідерство можна розвинути, якщо досягти майстерності за вісьмома напрямами: брати повну відповідальність, зробити переконання свідомими (аналізувати їх з погляду конструкції/деструкції), розвивати вміння розпізнавати характери та самоконтролю, практикувати особисту майстерність з іншими, враховувати фідбек (зворотну реакцію), знайти коучера (тренера), уникати самоомани, швидко реагувати на зміни. Водночас К. Кешман вважає, що в кожної людини здебільшого є так зване «внутрішнє лідерство», яке можна

розвинути, якщо досягти майстерності в семи сферах: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносин буття, знаходженні рівноваги та вмінні діяти [355, с. 55–58].

Розвиток *емоційного лідерства* представлений у сучасний теорії «емоційного інтелекту», автором якої є Д. Гоулман. Учений стверджує, що лідерство завжди має емоційну основу, тому найбільш ефективними є лідери, які у своїй діяльності вміють поєднувати розум та емоції. Люди з високим емоційними інтелектом краще приймають рішення, ефективніше діють у кризових ситуаціях і краще управляють своїми підлеглими. Д. Гоулман вважає, що емоційний інтелект складається з п'яти основних компонентів – самосвідомості, саморегуляції (самоконтролю), мотивації, емпатії (соціальної чуйності) і соціальних навичок (управління відносинами) [356]. У своїх дослідженнях учений доводить, що найбільш ефективним у процесах модернізації державного управління та впровадження нових управлінських технологій з метою підвищення якості адміністративних послуг є авторитетний стиль управління, який передбачає наступне: спроможність мобілізувати людей на втілення в життя своїх задумів, особистий приклад лідера, демонстрацію лідером упевненості у собі, здатність до емпатичного спілкування та уміння впроваджувати інновації, що є надзвичайно сприятливим для формування інноваційної організаційної культури, яка є передумовою формування культури високої якості послуг.

Люди повинні бачити сенс у своїй трудовій діяльності та з бажанням працювати з Лідером і на Лідера, пишатися тим, чим вони займаються, а Лідер – довіряти їм. У роботі абсолютно необхідно забезпечити три речі – інтерес, любов і сенс. Охарактеризовані вище стилі лідерства поділяються на дві групи – дисонансні та резонансні [357]; [358].

У контексті нашого дослідження важливими є характеристики *емерджентного лідерства,* ключові елементи якого визначив М. Крикунов, а саме:

– спонукати/стимулювати безліч акторів (допомагати створювати критичну масу);

- формулювати зрозумілі, узгоджені правила;
- визначати прості, глибокі цінності і мету;
- означувати прості, адекватні ролі;
- не займатися прямим командуванням і контролем [359].

Американський філософ Т. Кун вказує на потребу переходу до *етичного лідерства-керівництва*, бо суб'єктивна етика совісті особистості може бути сформульована у формі наступного імперативу: дій тільки за таким правилом, щодо якого ти можеш бажати, щоб воно стало всезагальним законом. Відповідно до міжсуб'єктної етики діалогу, управління є етичним, якщо керівник може виправдати свої дії перед підлеглими. Етика доброчинності зобов'язує лідера дотримуватися наступних трьох принципів: тримати свої думки під контролем; прагнути тільки того, що знаходиться у межах його владних повноважень, діяти та чинити справедливо [360].

Аналіз зазначених вище наукових досліджень розвитку сучасного інституту лідерства дозволяє констатувати: увага вчених закцентована на моральній, соціальній та етичній відповідальності лідерів, що сприяє активізації досліджень його ціннісних аспектів.

Американський учений Дж. Коллінз, продовжуючи дослідження ціннісних теорій розвитку лідерства, формулює концепцію *«обслуговуючого» лідерства*: лідери класичні не є таким ж, як «лідери-слуги». Керівників найбільш успішних колективів він називає лідерами п'ятого рівня: вони є прикладом амбівалентності, оскільки одночасно скромні та вольові, сором'язливі й відважні [361].

Основою ефективного лідерства визначається наявність таких факторів: особистісна сутність лідера (переконання, характер); компетентність лідера (набір компетенцій – знань, умінь та навичок – для реалізації публічно-управлінської діяльності), безпосередньо публічно-управлінська діяльність лідера (мотивація, визначення мети і напрямків руху, взаємодія). За даними дослідження, проведеного консалтинговою кампанією Hay Group, існує 75 основних компонентів, які свідчать про задоволення підлеглих своїм керівником [362]. Їх аналіз дозволив авторові зробити

наступні узагальнення.

Довіра і впевненість у лідерові є ключовим показником задоволеності співробітників організації.

Ефективні комунікації реалізуються у трьох ключових напрямах:

– допомога співробітникам у розумінні загальної стратегії публічно-управлінської діяльності;

– сприяння усвідомленню співробітниками шляхів досягнення ключових цілей організації;

– взаємообмін інформацією щодо двох рівнів діяльності, а саме: діяльність організації в цілому задля досягнення стратегічної мети та діяльність для досягнення мети конкретних підрозділів та співробітників.

С. Фернандес спробував розробити *інтегративну концепцію* розвитку інституту лідерства у сфері державного управління. Він зазначає, що публічні установи державного управління змушені працювати у середовищі, сповненому зовнішніх обмежень і тиску. Життєво важливою характеристикою ефективного державного лідера є можливість отримувати підтримку виборців з метою просування нових програм і пом'якшення потенційної критики. Це вимагає відносно високого рівня політичної кмітливості [363].

Т. Маак та Н. Плесс, розвиваючи *концепція відповідального лідерства*, представляють школу бізнесу INSEAD і Санкт-Галленський університет, що у Швейцарії. Їх наукові дослідження спрямовані на розвиток теорії лідерства наступних поколінь. Відповідальне лідерство має бути стійким, моральним, що враховує інтереси всіх задіяних сторін. Відповідно лідер повинен мати здібності, якості особистості, що базуються на її цілісності, скромності, а також компетенції, що необхідні для керівництва співробітниками у багатокультурному та багатогранному середовищі. Вчені наголошують, що лідерство має багато форм та проявів, однак їх підґрунтям є стійкі цінності. Етика повинна стати наріжним каменем лідерства [364].

Ще на початку 90-х років XX ст. у США та Західній Європі було започатковано такий метод розвитку організації, як створення команд, тому

до наукового обігу увійшло поняття *team-building – побудова команди творення команди.* Цей метод розвивається й нині, оскільки його головними перевагами слід вважати перерозподіл навантаження, що пов'язується з обробкою інформації, прийняттям управлінських рішень та синергетичним ефектом (взаємодією), властивим командній роботі.

Команді властиві взаємодоповнювальні компетенції, що характеризуються і пов'язуються з високою ефективністю функціонування та які розподіляють відповідальність за досягнення конкретних результатів.. Однією із головних переваг та специфікою командного лідерства є синергетичний ефект.

Ще однією особливістю командного лідерства є те, що саме лідер бере відповідальність за управління групою людей, у якій її члени мають стійку мотивацію працювати разом. У командному лідерстві рішення про формування лідерської позиції не відбувається під впливом зовнішніх обставин, а є особистісним мотивом лідера. Іншими словами, лідер не обов'язково має бути офіційним керівником, а тим членом команди, який є більш компетентним у виконанні тієї чи іншої функції [365; 366; 367; 368; 369; 370].

Валентина Гошовська та Людмила Пашко розрізняють три основні моделі сучасного управлінського лідерства: принцип-центричне лідерство, відповідальне лідерство; емоційне лідерство.

Принцип-центричне лідерство. пронизує всі організаційні рівні, та акцентують увагу на обов'язковій наявності на кожному з них ключового принципу як передумови формування управлінського лідерства, а саме:

I рівень: особистісний (головне – особистість держслужбовця); ключовий принцип цього рівня – надійність.

II рівень: міжособистісний (головне – співробітники як творчі особистості); ключовий принцип – довіра.

III рівень: управлінський (головне – стиль, навички); ключовий принцип – делегування повноважень.

IV рівень: організаційний (головне – організаційна стратегія та

система).; ключовий принцип – узгодження, консенсус.

2. *Відповідальне лідерство. Його складовими є:*

– СУ-Лідер – відповідальна особистість керівника-лідера;

– діяльність СУ – ролі відповідального керівника-лідера;

– етика діяльності СУ – сфери відповідальності керівника-лідера;

– етика відносин «СУ-Лідер – ОУ-прибічник»;

– взаємовідносини керівника-лідера.

3. *Емоційне лідерство* (емоційний інтелект, емоційна компетентність, резонансне лідерство) – бажання, готовність, уміння, здатність СУ управляти власними емоціями та на їх основі відносинами з підлеглими службовцями:

– самосвідомість: оцінка власних емоцій – здатність не лише визначати, але й розуміти власні почуття у будь-який момент часу;

– самоконтроль: управління власними емоціями – уміння контролювати власні позитивні і особливо негативні емоції;

– самомотивація: здатність пробуджувати чи вгамовувати емоції залежно від визначеної мети, бажань, ситуації;

– емпатія: співчутливе ставлення до емоцій підлеглих співробітників – розуміння їхніх емоцій, погляд на проблему їхніми очима;

– комунікативна компетентність, комунікативний інтелект: володіння навичками ефективних взаємовідносин – уміння правильно «читати» емоції ОУ і управляти ними для конструктивної взаємодії [371, с. 51–52].

Таким чином, модернізація встановлює нові вимоги до розвитку інституту лідерства, призводячи до впровадження та адаптації в публічно-управлінській діяльності таких концепцій лідерства, які відповідають вимогам часу. Їхніми засадничими положеннями ми визначаємо такі: інтелектуальне та творче стимулювання, об’єднання навколо спільних цінностей для досягнення чіткої і вимірюваної мети, ідентичність, довіра тощо.

Тож у період суспільної модернізації у процесі публічно-управлінської діяльності ще більшого значення набуває керівництво-лідерство як загальна

вимога та стандарт поведінки, який вважається взірцем та на практичну реалізацію якого очікують.

3.3. Міжсуб'єктна взаємодія як механізм забезпечення розвитку інституту лідерства

Взаємодія суб'єктів у процесі діяльності, зокрема й управлінської, а також узгодженість їхніх дій досліджується у роботах низки вітчизняних та зарубіжних учених – В. Васютинського, Г. Блумера, Е. Гофмана, А. Журавльова, Л. Карамушки, В. Карлової, Б. Ломова, Дж. Міда, С. Московічі, М. Обозова, Л. Орбан-Лембрик, В. Татенко, В. Третьяченко та ін. Разом із тим недостатньо вивченими залишаються питання визначення механізму міжсуб'єктної взаємодії, яка сприяє розвитку інституту лідерства у публічно-управлінській діяльності.

Термін «суб'єкт» є міждисциплінарним, і тому його визначення подається в науково-довідковій літературі різних галузей знань. Так із погляду філософської науки терміном «суб'єкт» позначають носія діяльності, який пізнає світ навколо себе та впливає на нього. Водночас у множинних філософських течіях цей термін конкретизується. Зокрема, філософія ідеалізму термін «суб'єкт» позначає свідомість, заперечуючи при цьому предметність носія діяльності. Споглядальний матеріалізм не бере до уваги активність носія діяльності [372, с. 513]. У праві термін «суб'єкт» застосовують для називання індивідів та організації як учасників суспільних відносин. За своїми особливостями учасники суспільних відносин можуть бути носіями суб'єктивних прав та юридичних обов'язків. Для цього необхідно мати певні якості, а саме: зовнішню відокремленість, персоніфікацію та здатність виробляти, виражати і здійснювати персоніфіковану волю [373, с. 189].

У психологічній науці суб'єкт – це індивід або соціальна група, що продуктивно виконує певну предметно-активну діяльність і здатна до інтеграції, саморегуляції і саморозвитку, саморуху і самовдосконалення [374,

с. 299]. На думку В. Малиновського, суб'єкт управління – це система, що наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, які дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання [375, с. 132].

В. Бакуменко та Н. Дончик вважають, що у державному управлінні терміном «суб'єкт» позначають «систему державної влади у вигляді спеціально утворених органів влади, що взаємодіють, між якими розподілені певні функції державного управління» [376, с 13].

У наведеному вище визначенні розуміння суб'єкта зводиться до системи органів державної влади, які виконують державно-владні повноваження. Вочевидь, це не розкриває усієї сутності міжсекторальних відносин нового публічного управління. Міжсуб'єктна взаємодія як модернізаційний механізм характеризує відносини нового публічного управління, є соціальним процесом, що здійснюється суб'єктами цього процесу – державними, комерційними, некомерційними структурами та їх керівництвом.

На нашу думку, міжсуб'єктна взаємодія в публічно-управлінській діяльності представляють засоби масової інформації та медіа-активісти, оскільки саме їх представники у різний спосіб, з різних позицій і з різним розумінням висвітлюють важливі для суспільства проблеми та результати досягнення мети.

Вагомим у даному контексті вбачається зауваження П. Штомпки, що суб'єкти та суб'єктність є основним чинником соціальної динаміки, управління та перетворення суспільства [377]. У Європейській Хартії про місцеве самоврядування вирішальну роль в таких обставинах виконують соціальні суб'єкти (від пересічних громадян до національних урядів і міжнародних акторів сучасної історії), які здатні реагувати на внутрішні (у межах даних суспільств) та зовнішні (з боку світ-системи) виклики, попереджати або стримувати небажані та небезпечні тенденції природних, соціальних, економічних, політичних зсувів та сприяти бажаним [178, с. 384].

Людмила Сокурянська наголошує, що слід виділяти сутнісну якість

суб'єкта – індивіда чи групи, – що перш за все проявляється в ціннісних орієнтаціях, стратегічному життєвому виборі, соціально творчій самодіяльності, цілеспрямованій активності. Вчена акцентує увагу та тому, що суб'єктність має динамічний характер і що це надбана якість. Відповідно вона не може бути властивою всім індивідам або соціальним групам, оскільки детермінується конкретними історичними та соціокультурними умовами, зокрема ендогенними стійко відтворюваними соціально-ціннісними регуляторами – структурами чи механізмами [378, с. 155].

Міжсуб'єктна взаємодія як модернізаційний механізм має відповідати таким особистісним характеристикам суб'єктів, які не тільки «детермінуються конкретними історичними та соціокультурними умовами» (Л. Сокурянська), але й творяться відповідно до емерджентності, що є властивим сучасним суспільним процесам. Значущою є наявність у суб'єктів суспільних та публічно-управлінських відносин професійно-управлінських компетенцій, морально-етичних та ціннісних орієнтацій.

Таким чином, міжсуб'єктна взаємодія як модернізаційний механізм в публічно-управлінській діяльності впливає на розвиток інституту лідерства, зокрема: органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, а також некомерційні організації, представники мас-медіа, медіа-активісти та їх лідери (керівники).

Логіка розгортання дослідження потребує зробити деякі уточнення щодо поняття «громадськість». У сучасній довідковій літературі поняття «громадськість» визначається як колективний актор – аудиторія, яка наділена характеристиками політичного суб'єкта та відноситься до суспільства, громади чи окремого колективу. Громадськість – це певні структури стримування негативних егоїстичних інтересів і авторитарно-тоталітарних тенденцій, державної влади [220, с. 81]. Однак сама громадськість не залучена до виконання владних функцій, спонукається до обговорення шляхом бесід, дискусій, дорадчості та іншої активної дії суспільства.

Як зазначається у параграфі 1.3, громадський сектор є сукупністю добровільних громадських об'єднань певного суспільства, що є

недержавними, оскільки утворюються та діють незалежно від рішень органів влади чи державних посадових осіб; неполітичними, бо не беруть участі у боротьбі за здобуття влади; неприбутковими, оскільки не отримують прибутку для його перерозподілу між учасниками організації, а працюють заради загального добра та суспільного інтересу.

Структурні елементами громадського сектора визначаються громадськими об'єднаннями кількох типів, а саме:

– організації «парасолькового» типу, які спрямовують, координують діяльність інших суб'єктів громадського сектора, а саме: регіональні ресурсні центри, різноманітні фонди, що надають ґранти для громадської діяльності, аналітичні центри;

– організації, діяльність яких спрямована на захист інтересів власних членів (об'єднання роботодавців, ділових людей, професійні робітничі спілки, фермерські організації, творчі спілки, жіночі, молодіжні, студентські, ветеранські об'єднання тощо) та на розв'язання проблем, що постають перед ними (господарські об'єднання, кредитні спілки, сусідські громади, самоврядні комітети тощо);

– організації, діяльність яких спрямована на допомогу іншим або ж на розв'язання суспільних проблем (благодійні, правозахисні, екологічні організації) [220, с. 80].

До громадського сектора відноситься специфічний тип громадських об'єднань, як-от неурядові організації (НУО) та їх лідери, які є носіями соціальної поведінки, котрі демонструють громадськості свою здатність до об'єднання людей у нові спільноти, змінюючи співвідношення вже існуючих потужностей організацій. Водночас, як суб'єкти прийняття рішень, неурядові організації та їх лідери визначають фокус громадських інтересів, значно підвищуючи їхню мотивацію до співпраці з органами публічної влади, органами місцевого самоврядування та їх лідерами, які, взаємодіючи, спонукають до набуття та утвердження ідентичності, нових смислів та цінностей. Відповідно громадський сектор та його лідери є тим каркасом українського суспільства, за яким можна оцінити його якісний розвиток.

Тож, на думку автора, саме механізм міжсуб'єктної взаємодії представлених секторів нового публічного управління створює умови для комплементарного (від лат. complementum – доповнення) лідерства, коли компетентність та цінності, як сильні особистісні якості лідерів, що віддзеркалюються у їх функціональній реалізації, доповнюють одна одну, створюючи цілісність у такому механізмі розвитку інституту лідерства. Безсумнівно, що в окресленому контексті на перший план висувається здатність особистості як суб'єкта адаптуватися до змін і безперервно вчитися. Здається, що особистість лідера-керівника тут нівелюється, однак ні, саме лідер, знаходячи «точки дотику», узгодженість дій спрямовує до взаємодії. Підтвердження значущості й актуальності наведеної думки знаходимо у відомому висловлюванні японського бізнесмена Коносуке Мацусіти: «Якщо ми розглядаємо проблеми тільки з власного погляду, наша здатність подолати їх буде вкрай обмеженою. А звернення до колективного інтелекту дасть нам змогу виконати будь-яке поставлене завдання». К. Мацусіта наголошує, що бізнес повинен йти пліч-о-пліч із суспільством в одному напрямку з його потребами та трендами. Важливо швидко і якісно визначати та виправляти помилки, прагнути розвиватися як компанія і як особистість [379].

На думку автора, лідерство в публічному управлінні як феномен, що пов'язаний з «героєм», за яким слухняно рухаються слідом інші, не є актуальним. Комплементарне ж лідерство, силою взаємодії зосереджуючись на взаємодоповнюваності суб'єктів кожного сектора публічно-управлінської діяльності, дозволяє цілісно аналізувати супільно значимі проблеми, що сприяє встановленню справедливих шляхів та відповідного інстументарію для їх розв'язання. Зрозуміло, що конфлікт слід сприймати не тільки як загрозу, але й як можливість розвитку, саморозвитку тощо. Тому перед лідером постає завдання визначення нових способів розв'язання конфлікту, а також правильного їх застосування, що може сприяти набуттю поваги, утвердженню довіри тощо.

Отже, у процесі публічно-управлінської діяльності міжсуб'єктні

взаємодії спонукають до створення мультипрофесійних команд, сила яких складається з уміння лідерів поєднувати суб'єктну множиність та відмінність. Нижче, у табл. 3.2., представляємо типи публічного лідерства в міжсуб'єктній взаємодії, що виникають у процесі публічно-управлінської діяльності.

Таблиця 3.2

Типи публічного лідерства в міжсуб'єктній взаємодії

Тип публічно-управлінської діяльності	Тип інститутів лідерства	Тип лідера-особистості	Тип лідера організації
Політична	Політичний	Лідер-політик	Політична організація
Державна	Державний	Лідер-державний службовець	Державна установа
Громадська	Громадський	Лідер-громадський діяч	Громадська організація
Бізнесова	Підприємницький	Лідер-підприємець	Підприємництво

Підтвердженням вищевикладеного є думка І. Адізеса: «Якщо я поважаю вас і довіряю вам – незалежно, чи я погоджуюся з вами чи ні – я відкритий до ваших думок. І якщо я рідко повністю з вами погоджуюся то принаймні висловлюю свої аргументи у відповідь на ваші» [380].

Як відомо, мас-медіа, або засоби масової інформації – (англ. mass media), у сучасних суспільствах є одними з архітекторів публічної сфери, зокрема й у відносинах публічного управління. Мас-медія є посередниками між владою та різними групами в суспільстві, що дозволяє їм створювати публічний простір для політичних суб'єктів, зокрема, в умовах демократії спрямовувати громадян до політичного вибору та контролю за владою. Добре відомо й те, що самі мас-медія здебільшого сприймаються «четвертою владою», поряд із законодавчою, виконавчою та судовою. Тому в умовах сучасного (інформаційного) суспільства саме інформація є однією з ключових нематеріальних цінностей, що надає можливість її розпорядникам отримати інструмент для досягнення мети, зокрема й у реалізації влади.

Розвиток мережі Інтернет перетворила діяльнісну/активну частину громадян на співавторів новин, котрі також створюють свій медіапростір. Ця діяльність відома як медіаактивізм – форма публічно-громадської діяльності, що спрямована на досягнення суспільної реакції шляхом створення альтернативних джерел формування новин. Формами вияву медіаактивізму є різноманітними, а саме: ведення блогів, трансляція стрімів, створення онлайн-петицій, проведення розслідувань та інформація за ними тощо. Так К. Ірха наголошує, що медіаактивізм є інноваційною формою громадянської активності, яка започаткувала нові суспільні рухи, як-от: «кліктівізм» – висловлювання власної думки одним кліком у мережі Інтернет, «блогосферу», «революцію у соціальних мережах» тощо. Часто та або інша акція громадськості, що визріла у віртуальному середовищі, отримує реальне продовження [256, с. 214].

Позитивним фактом медіаактивізму є незалежність від комерційних тенденцій та популярних тем для обговорення, а також сфокусованість на залученні громадян задля їх впливу на владу та її рішення. Тож стрімкий розвиток інформаційних технологій можна розглядати як своєрідне поле для взаємодії суб’єктів публічно-управлінської діяльності, на якому лідер є виконавцем ролі комунікатора (комунікативної функції).

Таким чином, модернізаційні процеси в публічно-управлінській діяльності виокремлюють міжсуб’єктну взаємодію як механізм, завдяки якому постає асиметричне комплементарне лідерство, що є модернізаційною тенденцією його розвитку як соціального інституту. Поняття асиметричність застосовано нами відповідно до характеристик сучасного суспільного розвитку, що визначається, як динамічний, модернізаційний, що не може характеризуватися симетрією. Механізм міжсуб’єктної взаємодії спонукає до співвіднесення особистісного дискурсу лідера з дискурсами мультипрофесійних команд, створюючи умови для асиметричного комплементарного лідерства – прояву та утвердження талановитих, професійних, раціональних особистостей, які відповідно до проблеми, що розв’язується та співвідноситься з конкретним суспільним сектором, реально

претендують на лідерську роль, усвідомлюючи її відповідальність за досягнення конкретної суспільно значимої мети та прийняття відповідного управлінського рішення.

Нижче, на рис.3.1., представлено механізм міжсуб'єктної взаємодії в публічно-управлінській діяльності як феномен і процес, що створює умови для асиметричного комплементарного лідерства.

Зауважимо, що у процесі міжсуб'єктної взаємодії відбувається поєднання формального і неформального лідерства. Так лідери органів державної влади отримують владу завдяки своєму соціальному статусу, здебільшого це формальне лідерство. Тетяна Підлісна наголошує, що у процесі використання формальної влади у стосунках лідера і підлеглих в органах державної влади традиційно існує залежність, оскільки чим більшою є влада керівника над підлеглими, тим більше вони є залежними від керівника.

Однак залучення бізнесових методів управління, переорієнтація діяльності органів публічної влади на надання послуг громадянам спричиняє вплив підлеглих на керівника, оскільки саме вони є реалізаторами будь-яких його рішень, розпоряджень тощо. Тому нині вельми актуальним є підвищення якості роботи органів державної влади щодо ефективного виконання нею завдань та здійснення функцій «за рахунок опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційного управління» [381, с. 51].



Рис. 3.1. Суб'єкти взаємодії забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

*Джерело: Автор.розробка

Тож лідери комерційних і некомерційних організацій, органів місцевого самоврядування отримують здебільшого владу завдяки підтримці своїх однодумців. Безсумнівно, що у цій ситуації на перший план виводиться неофіційне лідерство, яке в той чи інший спосіб поєднується з офіційним.

На нашу думку, це твердження стосується лідерів усього спектра міжсуб'єктної взаємодії в публічно-управлінській діяльності, яка впливає як на розвиток інституту лідерства, так і на позитивне розв'язання множинних проблемних ситуацій, що виникають у процесі публічно-управлінської діяльності. Наголосимо, що завдяки комплементарному лідерству можна реалізовувати будь-які проєкти, приймати виважені рішення та здійснювати модернізаційні зміни з урахуванням ціннісного значення для суспільства. Зрозуміло, що така амбітність вимагає професійного розвитку та саморозвитку, що зосереджується в безперервному навчанні та самонавчанні.

Співвідносно із наведеним вище зауважимо, що ми погоджуємося з тезою Тетяни Підлісної щодо значущості створення можливостей для безперервного навчання та розвитку всіх державних службовців: оскільки вони є професіоналами у сфері управління, то тією чи іншою мірою беруть участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень; вони дотичні до влади, наділені нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже, мають право вимагати від людей певних вчинків; у соціальній структурі суспільства вони займають почесне місце, що привертає увагу людей, їх вважають обізнаними, із розумінням та здатними вирішувати значущі питання для громадян [381].

У цьому контексті важливою вбачається думка П. Хаїтова, який зазначає, що розвиток лідерства на державній службі тягне за собою трансформацію статусу відділів кадрів органів виконавчої влади. Така зміна насамперед стосується функцій, які згідно з новим Законом України «Про державну службу» виконують служби управління персоналом державних органів. Зміна функціональної спрямованості служби управління персоналом державного органу зосереджується на зміні самої основи сучасного внутрішньо-організаційного управління, яке відповідно до сучасних управлінських тенденцій має соціальну спрямованість і характеризується таким поняттям, як «управління людськими ресурсами». Це істотно розширює повноваження служб управління персоналом державних органів та орієнтує їх передовсім на нове ставлення до процесу формування персоналу, що полягає в його інвестуванні.

Як відомо, до функцій служб управління персоналом у контексті розвитку механізмів забезпечення лідерства належить функція прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар’єри, підвищення рівня їх професійної компетентності. Крім того, до одного з нових специфічних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів П. Хаітов відносить сукупність заходів щодо виявлення та забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів державних службовців, що пов’язано зі специфікою самих відносин влади і підпорядкування,

функціональність яких визначається рівнем задоволення потреб взаємодіючих в управлінні суб'єктів. Дослідник наголошує, що служби управління персоналом є одним із суб'єктів впливу на процес розвитку лідерства в плані удосконалення особистості державного службовця [382, с. 54–55]. Разом із тим зауважимо, що суб'єктами розвитку механізмів забезпечення інституту лідерства мають виступати і самі державні службовці.

На нашу думку, важливими постають специфічні напрями діяльності служби управління персоналом, що визначені та представлені у затвердженому Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, а саме:

– вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу, що пов'язано з необхідністю постійного моніторингу управлінських взаємодій з метою діагностування зміни соціального клімату і корегування управління, що обумовлено специфікою феномена лідерства – категорії, схильної відчувати вплив багатьох чинників, які за своїм пріоритетом впливу поділяються на суб'єкта й об'єкт управління;

– досягнення оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу, зокрема, мова йде про певні структури і необхідність їх формування відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу, які впливають на лідерство [383, с. 53–55].

Одним із принципів державної служби, визначених у Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року *та плані заходів з її реалізації на 2019-2021 роки,* схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474 24 червня 2016 року, редакція від 25.02.2021 р. [384], є професіоналізм та компетентність. Відповідно актуалізується думка Н. Калашника, який наголошує на тому, що професійний розвиток державних службовців, включаючи регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих

критеріїв і здобутків, здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі значною мірою забезпечує модернізацію служб управління персоналом. Водночас учений виокремлює такі види самоосвіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: формальну, яка здійснюється службовцями як додатковий вид освіти під час навчання в інституціолізованих навчальних закладах (під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на обов'язкових короткочасних курсах, тренінгах, семінарах тощо); неформальну – як усвідомлене самостійне набуття знань службовцями поза освітнім процесом в інституціолізованих навчальних закладах; інформальну – як нецілеспрямоване (неусвідомлене) навчання державних службовців у процесі будь-якої інформаційної або комунікативної дії [385, с. 62–63]. Разом із тим П. Хаїтов вважає, що в умовах модернізаційних змін напрями вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі виконують функцію управлінського лідерства. Тож першочерговим завданням адміністрації державної служби дослідник визначає формування позитивного ставлення державних службовців до мети організаційних змін і мотивації персоналу до активної участі у їх проведенні. Вчений наголошує, що вирішити ці завдання, покладаючись виключно на формальні підходи до управління персоналом, не можливо. Успіх проведення змін на державній службі безпосередньо пов'язаний із успішністю функціонування управлінського лідерства в організації, що формує і використовує різноманітні соціальні технології управління людськими ресурсами [386, с. 161–162].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [387] професійне навчання державних службовців здійснюється системою підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством. Формування ефективної системи професійного навчання державних службовців та осіб місцевого самоврядування відбувається у Національному

агентстві з питань державної служби, а також у закладах вищої освіти, за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», які здійснюють підготовку магістрів за цією ж спеціальністю; у центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; у закладах післядипломної освіти. Тренінги для державних службовців, посади яких належать до першої – п’ятої групи оплати праці, і посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до першої – четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування, зокрема й щодо розвитку лідерства, організовує і проводить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в межах компетенції [388].

Разом із тим ми акцентуємо увагу на тому, що самоосвіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування посідає важливе місце у процесі їх професійної діяльності, забезпечуючи підґрунтя для розвитку лідерства [389, с. 3].

Стаття 8 Закону України «Про освіту», прийнятого 05 вересня 2017 року, декларує, що інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям [390].

Отже, оновлення змістового наповнення освітнього процесу, його методичного забезпечення та відповідність форм і методів кінцевій меті навчання є сучасною тенденцією, що характеризує механізми забезпечення розвитку лідерства , однак співвідноситься з усім спектром характеристик міжсуб’єктної взаємодії, визначеної автором. Тому для лідерів органів державної влади та місцевого самоврядування, лідерів бізнесових та громадських організацій, лідерів мас-медіа та медіаактивістів освітній процес має бути безперервним у різних його формах.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі – «Вплив процесів модернізації на механізми забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні» – представлено комплексне і системне дослідження перетворювального тренду модернізації механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства; визначено вплив еволюційних процесів на становлення та розвиток інституту лідерства; окреслено коло суб'єктів публічно-управлінської діяльності у сфері лідерства та доведено значущість їх міжсуб'єктної взаємодії як модернізаційного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Обґрунтовано, що у відносинах нового публічного управління модернізація здійснюється внаслідок вияву державно-політичної волі та бажання громадськості до змін . Модернізація є безперервним, творчо-перетворювальним процесом оновлення суспільства та динамічною формою суспільних відносин, які, зумовлюючись принципами детермінізму й емерджентності, створюють умови для соціального партнерства та взаємодії, що передбачає об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та їх відповідальність за досягнуті результати в будь-якій діяльності.

Визначено, що модернізація продукує нові вимоги до механізмів забезпечення розвитку лідерства як інституту, що призводить до впровадження та адаптації в публічно-управлінській діяльності відповідних вимогам часу моделей лідерства. У процесі дослідження встановлено, що визначені тенденції модернізації зумовлюють лідерство, яке спроможне виокремлювати першочергові суспільні проблеми та разом з мультипрофесійною командою практично їх вирішувати.

Проаналізовано визначені науковцями типи легітимності влади – традиційний, легально-раціональний та харизматичний (М. Вебер); правничо-раціональний, раціонально-цільовий, соціально-економічний і

національно-патріотичний (Л. Музика); ідеологічний, структурний та особистісний (Д. Істон); монархічний та демократичний (Г. Ферреро) та тип легітимності, що трактується як чеснота політичного порядку бути визнаним, законним і справедливим (Ю. Хабермас).

Доведено, що саме завдяки легітимності досягається визнання та сприйняття ефективності лідерства в публічно-управлінській діяльності. У цьому контексті набирає значущості поняття «легітимаційна політика» (англ. legitimising politics; politics of legitimation) – сукупність методів, способів, засобів і технологій впливу на процеси суспільного визнання шляхом консолідації колективних та індивідуальних смислів, значень, образів, правил гри, символів, комунікацій тощо. Обґрунтовано, що легітимність – це не тільки правова – легальна категорія, а й ціннісна, що проявляється в довірі – психологічній основі для міцної і довгострокової взаємодії. Тож, легальність (законність) і довіра, за умови її наявності, становить композиційну сутність легітимності і є одним із потужних модернізаційних драйверів механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Підтверджено, що феномен довіри має яскраво виражену аксіологічну характеристику, що визначається як морально-ціннісна категорія. Засвідчено, що цінності виступають основним мотиваційним джерелом публічно-управлінської діяльності, оскільки визначають як поведінку співробітників, так і результати роботи тієї чи іншої публічної установи.

У процесі дослідження встановлено, що ціннісними пріоритетами і водночас механізмами функціонування правової демократичної держави у взаємовідносинах із громадянами та громадянським суспільством мають стати взаємовідповідальність громадян і держави, що зумовлюється чинним законодавством; верховенство закону в усіх сферах суспільного життя і рівність усіх громадян перед ним незалежно від соціального статусу, національності, будь-яких інших ознак та неможливість відомчого диктату над законами; відпрацьована регламентація повноважень держави на ґрунті поділу влади та системи всебічного конституційно-правового контролю за їхніми діями з боку інституцій громадянського суспільства тощо. Тож,

цінності – це модернізаційна сила сучасного українського суспільства, що спрямовує його на оновлення і творення.

Ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях незалежно від ієрархії. Проведений аналіз наукової літератури вказує на те, що комунікація в публічній сфері є безперервним системоутворювальним процесом, що сприяє підвищенню рівня довіри, поліпшенню розуміння дій влади, особливо це актуалізується для управління в період криз.

Підтверджено, що сучасні інформаційні технології й розвиток засобів комунікації створюють великі можливості для поліпшення інформаційного забезпечення та просування ідей державної політики. Виникає феномен нових соціальних відносин і нових комунікативних форм, зокрема: «конвергентна інтерактивна комунікація» – різновид необмеженого в часі і просторі, багатостороннього інформаційного взаємообміну, в якому відбувається зближення або злиття функцій, каналів, засобів, форм та типів відносин між учасниками комунікації. У процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності викристалізовується такий тип комунікації, як комунікаційний діалог, який, як суб’єкт-суб’єктний рівень спілкування, пов’язується зі встановленням зворотного зв’язку та партнерських відносин, що характеризує перетворювальний модернізаційний вплив на інститут лідерства.

Досліджено модернізаційний вплив на еволюцію сучасного інституту лідерства шляхом аналізу низки теорій, зокрема: трансформаційного лідерства; ціннісної теорії лідерства; теорії контактного лідерства, теорії «двигуна лідерства», харизматичної теорії лідерства, теорії опосередкованого лідерства та внутрішнього лідерства, теорії емоційного інтелекту, теорії емерджентного лідерства, етичного лідерства, обслуговуючого лідерства, відповідального лідерства, командного лідерства. Обґрунтовано, що разом із теорією інноваційного лідерства, моделями сучасного управлінського лідерства постають принцип-центричне, відповідальне та емоційне лідерство.

Окреслено основні ідеї проаналізованих теорій сучасного інституту лідерства, а саме: створення міжособистісних взаємовідносин; вирішення

міжсуб'єктивних конфліктів; навчання лідерської поведінки і дій усіх учасників публічно-управлінського процесу; формування команди однодумців; діалогічність, взаємодія та підтримка різноманітності, що визначається взаємодоповнюючими компетенціями.

Визначено коло суб'єктів публічно-управлінської діяльності у сфері лідерства, зокрема: органи державної влади та місцевого самоврядування, комерційні та некомерційні організації, масмедіа та їх лідери, а також медіа-активісти. Доведено, що міжсуб'єктна взаємодія як модернізаційний механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності взаємообумовлюється та взаємодоповнюються, характеризуючись сукупністю загальних і одиничних рис, у якій проявляються різні політичні, організаційні, аналітичні, інформаційні та інші бачення й можливості, що призводить до асиметричного комплементарного лідерства.

Поняття «асиметричність» застосовано нами відповідно до характеристик сучасного суспільного розвитку – модернізаційного та динамічного, що за своєю суттю не характеризується симетрією.

З'ясовано, що у процесі міжсуб'єктної взаємодії відбувається поєднання формального і неформального лідерства, однак в органах державної влади, у стосунках лідера і підлеглих традиційно існує залежність. Проте застосування бізнесових методів управління, переорієнтація діяльності органів публічної влади на надання послуг громадянам, спричиняє вплив підлеглих на керівника, оскільки саме вони є реалізаторами будь-яких його рішень, розпоряджень тощо. Відповідно актуалізується опосередкований вплив лідерства на результативність організаційного управління, що стосується лідерів усього спектра міжсуб'єктної взаємодії в публічно-управлінській діяльності. Доведено, що завдяки асиметричному комплементарному лідерству можна реалізовувати будь-які проєкти, приймати виважені рішення та здійснювати модернізаційні зміни в контексті ціннісного значення для суспільства, що вимагає від лідера готовності до оновлення, шляхом професійного розвитку та саморозвитку, що зосереджується в навчанні та самонавчанні.

Визначено, що оновлення змістовного наповнення навчального процесу, його методичного забезпечення та відповідність форм і методів є сучасною тенденцією, що впливає на реалізацію міжсуб'єктної взаємодії як механізму забезпечення лідерства в публічно-управлінській діяльності. Тому для лідерів органів державної влади та місцевого самоврядування, лідерів бізнесових та громадських організацій, лідерів масмедіа та медіаактивістів освітній процес має бути безперервним у різних його формах.

Підтверджено, що за умови конструктивної міжсуб'єктної взаємодії модернізаційний механізм розвитку лідерства спонукає до співвіднесення особистісного дискурсу лідера з дискурсами мультипрофесійних команд, створюючи умови для асиметричного комплементарного лідерства – прояву талановитих, професійних, особистостей, які, відповідно до проблеми, що вирішується та співвідноситься з конкретним суспільним сектором, реально претендують на лідерську роль, усвідомлюючи свою відповідальність щодо вирішення суспільно значущої цілі та прийняття відповідного управлінського рішення. За результатами проведеного аналізу, на рис. 4. представлено суб'єкти взаємодії в публічно-управлінській діяльності, що створюють умови для асиметричного комплементарного лідерства.

Результати третього розділу дисертаційного дослідження оприлюднені у таких працях відповідно переліку «Праці які відображають основні наукові результати дисертації»- [1]; [3]; [6]; [12]; [13]; [24]; [31].

РОЗДІЛ 4
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

4.1. Організаційно-правовий механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні

Як зазначено у пункті 1.3, публічно-управлінська діяльність є системою міжсекторальних відносин нового публічного управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, яким громада надала бонус довіри для прийняття управлінських рішень при досягненні визначеної мети щодо задоволення нагальних суспільних потреб. Система міжсекторальних відносин нового публічного управління здійснюється відповідно до професійної діяльності осіб, які обіймають посади в органах публічної влади та їх апаратах, виконують завдання і реалізують функції держави, одержують заробітну плату за рахунок державних коштів і мають відповідні службові повноваження. У теорії публічного управління повноваження опосередковують владні відносини між керівником (лідером) і підлеглими правом управління.

Владні повноваження та специфічність функцій визначають неабиякі вимоги до інституту лідерства, зокрема щодо його розвитку як руху до змін та взаємодії. У цьому контексті безсумнівним і важливим постає питання нормативно-правового забезпечення і сприяння розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності [391].

У Конституції України визначено систему й загальні повноваження органів публічної влади, порядок їх утворення та реорганізації, а також закріплено економічну, соціально-культурну та адміністративно-політичну структуру.

Закони, виступаючи мірилом людських вчинків, визначають права, обов'язки і компетенції органів публічної влади, їхніх структурних підрозділів та керівників (лідерів), спрямовуючи їх до належної організованості, дисципліни.

Очевидно, що лідери органів публічної влади усіх рівнів мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення реформ в Україні. Зазначені вище процеси супроводжується формуванням відповідної нормативно-правової бази. Так 8 червня 2004 року Постановою КМУ №746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005 –2010 роки [392], розроблену відповідно до Указу Президента України 5 березня 2004 року № 278 (278/2004) «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [393] з метою визначення та здійснення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, інших державних органів. Зокрема, у документі зазначено, що під час прийняття на державну службу та просування по службі слід враховувати з-поміж іншого й наявність у кандидата на посаду державного службовця таких якостей, як ініціативність, спроможність до творчості, новаторство. І хоча вказані вище документи втратили свою чинність, а в Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу не відображено термін «лідерство», без сумніву, закцентовані в них якості є характеристиками лідерства як явища і передбачають постійний поступ, рух, динаміку, що, власне, зумовлює розвиток і самого інституту лідерства.

З метою зростання професіоналізму, утвердження відкритості, посилення інституційної спроможності державної служби, підвищення її авторитету шляхом узагальнення досвіду роботи кращих державних службовців 2008 року було започатковано проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». У Порядку проведення конкурсу, затвердженому Постановою КМУ № 1152 19 вересня 2007 року [394], з-поміж критеріїв відбору державних службовців для участі у першому турі в номінації «Кращий керівник» першим був визначений

рівень професійної компетентності, якості лідера. Станом на сьогодні Постанова КМУ втратила свою чинність.

З метою методично-ресурсного супроводження та інформаційно-аналітичної підтримки професійного зростання співробітників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування за Наказом Головного управління державної служби 27 жовтня 2008 року № 297 [395] було утворено Школу вищого корпусу державної служби та затверджено її Положення; завданнями Школи було визначено сприяння реалізації тренінгових програм та інших комунікативних заходів із розвитку лідерства на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування; участь у межах повноважень у роботі з особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»; забезпечення організації та проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»; аналіз та впровадження кращого вітчизняного та світового досвіду з питань розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [396]. Головним завданням Школи вищого корпусу державної служби стали розробка та реалізація навчальних програм нового формату, спрямованих на розвиток управлінських компетентностей та якостей. Згодом вона перетворилася на безперервну дискусійну платформу для розвитку висококваліфікованої управлінської спільноти керівників – лідерів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [397].

На підтримку розвитку вищого корпусу державної служби 25 серпня 2010 року було затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої та другої категорії(далі – Порядок) [398]. Зауважимо, що нині Порядок втратив чинність, однак проведений аналіз дозволяє констатувати, що з метою забезпечення участі у тренінгах Школа щороку розробляє, затверджує тренінгові програми з питань набуття лідерських та управлінських навичок, необхідних для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв’язку з процесами суспільної трансформації,

економічного розвитку, європейської інтеграції. Крім того, Порядок установив процедуру організації та проведення тренінгів для державних службовців першої-другої категорії. У 2010 році було реалізовано першу Програму розвитку лідерства на базі Школи вищого корпусу державної служби при Головному управлінні державної служби України.

Водночас підкреслимо, що з червня 2009 року до листопада 2010 року за підтримки українсько-канадського проєкту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було здійснено вивчення вищого корпусу державної служби у навчанні та розвитку; відповідно до отриманих даних та з урахуванням уроків реалізації Програми у 2010 році було розроблено Програму розвитку лідерства – 2011 [400]. У 2012 році Програма розвитку лідерства була спрямована на підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ. Також успішно реалізувалася Програма розвитку лідерства 2014 року, яка заклала підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності державного управління в цілому. Важливо, що ця програма була розроблена на основі вивчення потреби у навчанні керівників державної служби України відповідно до проєкту основних груп компетенцій лідера [401, с. 3].

Однак наголосимо, що в 2016 – 2017 роках Школа вищого корпусу державної служби спочатку була реформована у Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування при Національному агентстві України з питань державної служби, а згодом – в Українську школу урядування (Розпорядження Кабінету Міністрів України 22 вересня 2016 року № 692-р «Про передачу цілісних майнових комплексів державних організацій до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби» [402], наказу Національного агентства України з питань державної служби 06 лютого 2017 року № 26 «Про перейменування закладу післядипломної освіти

державної установи «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України») [403],

Вочевидь, ефективна публічно-управлінська діяльність органів публічної влади та надання високоякісних адміністративних послуг можливі за наявності кваліфікованих управлінських кадрів вищого рівня. З метою визначення шляхів та способів реалізації державної політики щодо формування та розвитку вищого корпусу державної служби, що забезпечить підвищення якості та ефективності державного управління, у липні 2010 року уряд України прийняв та затвердив Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування [404].

Концепцію формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011– 2015 роки (далі – Концепція) було схвалено КМУ України 17 листопада 2010 року [405]; вона продовжила інституціалізацію розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

У Концепції визначено систему напрямів та пріоритетів щодо вдосконалення законодавства у сфері державної служби задля формування та професійного розвитку посадовців вищого корпусу державної служби: розроблення процедур добирання та призначення на посади вищого корпусу державної служби з метою забезпечення органів публічної влади кваліфікованими управлінськими кадрами вищого рівня, а також звільнення з таких посад; визначення порядку оцінювання результатів службової діяльності осіб, котрі займають посади у вищому корпусі державної служби; удосконалення системи професійного навчання посадових осіб вищого корпусу державної служби з метою сприяння ефективній діяльності державної служби та успішній реалізації реформ з урахуванням кращого світового досвіду. Для досягнення заявленої мети Концепція передбачала запровадження у закладах, що здійснюють підвищення кваліфікації зазначених осіб, обов’язкові програми розвитку управлінських та лідерських якостей.

Розвиток зазначених мети і завдань знайшов відображення в Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція), схваленій Розпорядженням КМУ 28 листопада 2011 року № 1198-р. Зокрема, в документі зазначено, що становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток громадянського та інформаційного суспільства, європейська інтеграція України, проведення політичної, адміністративної та економічних реформ вимагають, щоб компетентність, професіоналізм і лідерство відігравали провідну роль у діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування.

Основними завданнями Концепції було визначено розроблення механізму підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад для ефективного здійснення покладених на них повноважень, а також розроблення нормативно-правової бази з питань підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Очікуваними результатами реалізації Концепції було визначено забезпечення на основі впровадження програм підвищення кваліфікації формування та закріплення у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад наступних демократичних цінностей: активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм і соціальне партнерство [406].

У 2012 році через стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі, відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, через недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об’єктивних принципів її відбору і навчання, через повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку, недостатнє

застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики було розроблено і прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки (далі – Стратегія) [407].

Основною цільовою спрямованістю Стратегії визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. З-поміж інших визначено такі першорядні завдання: утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах публічного управління; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик та особистісних рис працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді.

20 липня 2012 року Національне агентство України з питань державної служби затвердило Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах; у рекомендаціях, зокрема, було вказано, що необхідними навичками керівників є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички (стратегічне мислення і встановлення напрямів, прийняття управлінських рішень, використання й управління ресурсами, моніторинг та аналіз надання послуг) [408]. Крім того, наказ 31 грудня 2013 року № 246 затвердив Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, котрі претендують на посади державної служби груп II, III, IV і V у державних органах влади, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апаратах. У цих вимогах уперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі з’явилося визначення поняття «лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника органів публічної влади у процесі здійснення лідерства [409, с. 21–23].

Результативним щодо організаційно-правового механізму забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності став 2015 рік; тоді був прийнятий Закон України «Про державну службу», що визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. Принциповими новаціями Закону стало розмежування політичних та адміністративних посад (із переліку посад державної служби були виключені державні політичні посади), врегулювання статусу державного службовця (це особа, яка обіймає адміністративні (чиновницькі, службові) посади, тобто посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій), запровадження конкурсних процедур добирання кандидатів і гарантування рівного доступу до державної служби, утвердження прозорої моделі нарахування заробітної плати й встановлення гідної оплати праці, поєднання системи винагород з оцінюванням ефективності роботи, яка стає об'єктивним чинником просування по службі, посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків (реформування інституту дисциплінарної відповідальності службовців, гнучка система дисциплінарних стягнень і притягнення до відповідальності) [43]. Як відомо, у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія) було визначено мету, вектори руху, дорожню карту, першорядні пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України. Зокрема, одним із першочергових завдань стала реалізація реформи державного управління, метою якої є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. У документі було сформульовано основні шляхи реформування державної служби задля закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних службовців, зокрема щодо рівня їх лідерського потенціалу [410].

Відповідно до Стратегії сталого розвитку реформування державної

служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, на період до 2017 року було затверджено план заходів щодо її реалізації. У Стратегії виокремлено проблеми, які потребують розв'язання, мету, шляхи її реалізації, індикатори реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. У Стратегії міститься комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, що стосується формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, то вона має базуватися на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; підвищенні ефективності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема, у сфері державного та регіонального управління; запровадженні індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри [411].

14 квітня 2016 року було схвалено Програму діяльності Кабінету Міністрів України, яка містила орієнтири для розвитку лідерства, зокрема запровадження сучасних інструментів управління персоналом у системі державної служби, реформування системи професійного навчання державних службовців [412]. Ці ж завдання Уряд ставив собі і в 2017 та 2018 роках.

З метою вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни, Розпорядженнями КМУ було затверджено низку Стратегій реформування державного управління України. Так Розпорядженням КМУ 18 грудня 2018 року № 1132-р було схвалено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року(далі – Стратегія). Метою зазначеної Стратегії постало вдосконалення системи державного управління, що призводило б до підвищення рівня конкурентоспроможності країни, більш ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління,

що працює відповідно до інтересів українського суспільства. Водночас наголошувалося, що політична прихильність до реформування і лідерства є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління.

Як відомо, в Україні різні галузі та сфери потребують фахових лідерів у системі державної служби, які б проводили реформи в сфері державного управління та забезпечували прогресивні зміни. Тому основним завданням реформування державної служби та управління людськими ресурсами Стратегія визначила створення в кожному міністерстві та інших центральних органах виконавчої влади команд фахівців із питань реформ, які будуть реалізовувати зміни щодня. Для якісного та сталого процесу реформування зазначені команди можуть включати керівний склад, спеціалістів та менеджерів із досвідом роботи у відповідній галузі [413].

Постановою КМУ 22 липня 2016 року № 448, редакція 06 березня 2021 року, було затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». У загальних кваліфікаційних вимогах до таких кандидатів – до їх стажу, досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади – визначена обов’язкова наявність лідерських навичок, а саме: встановлення мети, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування; вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань; ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів [414].

Звернення до інших нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади дозволяє констатувати скрупульозність у пред’явленні вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В». Так Наказом НАДС 15 січня 2021 року № 4-21 було затверджено Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державно служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. Зауважимо, що в Методичних рекомендаціях було визначено орієнтовний перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і

«В». Першою позицією в орієнтовному переліку стало лідерство як стратегічна компетентність, сутність якої полягає в наступному: вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності, сприяння всебічному розвитку особистості, вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності, здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби [415].

У своєму дослідженні сучасна українська вчена Н. Алюшина пропонує перелік компетенцій, які слід враховувати при розробленні спеціальних вимог для осіб, котрі претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», розподілити на 3 блоки: загальні професійні та особистісні компетенції; управлінські професійні та особистісні компетенції; функціональні професійні та особистісні компетенції. Лідерство, зокрема, дослідниця відносить до управлінської професійної компетенції «Управління змінами» [416].

Таким чином, в Україні загалом сформовано основи нормативно-правової бази та організаційних засад механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності. Разом із тим процеси реформування та модернізації, що відбуваються в усіх формах і компонентах суспільної практики, зокрема й розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, висувають нові вимоги до їх юридичного закріплення, про що йдеться нижче у поданих нами рекомендаціях.

Так у нормативно-правових актах мають знайти відображення питання регламентування процедур виявлення лідерських якостей публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання, а також закріплена як норма обов’язкова наявність лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби тощо.

Як уже зазначалося, у новому публічному управлінні, або в належному управлінні (Good Governance), межі між трьома секторами – державним, приватним та громадським – розмиваються, а форми їх взаємодії – втручання і контролю – примножуються. Ще більше актуалізуються вимоги до інституту лідерства, його розвитку, однак у контексті відкритості та

соціальної взаємодії. У такий спосіб має відбутися переосмислення місії лідерства (керівництва), яке повинне не відчувати себе єдиним провайдером змін, а виступати у ролі помічника і регулятора їх здійснення, що спрямовуватиме до змін і у стилях керівництва.

У контексті викладеного вище важливим постає питання організаційного та нормативно-правового забезпечення інформаційної відкритості органів публічної влади та їх лідерів (керівників), завдяки якій формується громадська думка. Остання виступає одним із компонентів рефлексії (від лат. reflexio – «звернення назад» – самопізнання, самоспостереження, самовдосконалення); у ній відображається сприйняття громадянами результатів публічно-управлінської діяльності органів публічної влади та їх керівництва, що, безсумнівно, впливає відбір пріоритетних механізмів розвитку сучасного інституту лідерства.

Проаналізуємо їх. Так у низці статей Конституції України регламентовані питання функціонування інформаційної сфери, що конкретизуються інформаційним законодавством, а саме: стаття 15 – про заборону цензури права на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; стаття 34 – щодо інформаційної прозорості і відкритості функціонування органів державної влади; статті 3, 32, 57 та ін. [142]. Одним із перших законів незалежної України став Закон «Про інформацію» (1992), який регулює основні принципи інформаційних відносин, що виникають у процесі взаємодії влади з громадськістю. У ньому закріплюється термін «державна інформаційна політика» та визначаються її основні напрямки [417, ст. 3].

Наступний етап у розвитку зв’язків із громадськістю в державному управлінні розпочався з Указу Президента України 01 серпня 2002 року № 683 «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» і відповідного доручення Президента України 01 серпня 2002 року № 1-1/1086, на основі яких створюються структурні підрозділи з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків із громадськістю [418].

Згідно з цим Указом відкрита інформація має оприлюднюватися за допомогою загальнодоступних баз. Для цього необхідно створювати умови для відкритого доступу зацікавленим суб'єктам, забезпечувати систематичну публікацію найбільш важливої інформації з економічних, соціальних, культурних, екологічних питань на основі попередньо встановленої процедури. Встановлюється також обов'язковість ведення органами публічної влади і органами місцевого самоврядування вебсторінок та оперативного (не пізніше як за п'ять робочих днів) розміщення на них офіційної інформації про діяльність відповідних органів та виконання програм і планів, чинних та скасованих нормативно-правових актів, форм і зразків документів, архівної та іншої інформації; також встановлюється необхідність попереднього розміщення на таких вебсторінках проєктів нормативно-правових актів із повідомленням про це в засобах масової інформації. Таке зобов'язування надає необхідного елемента інтерактивності до процесу взаємодії органів публічної влади та їх керівництва з населенням. Так Указ зобов'язує центральні та місцеві органи влади за допомогою вебсторінок відповідних органів забезпечити оперативне надання відповідей на найбільш поширені запитання, висвітлення іншої інформації, широке обговорення актуальних суспільних проблем і вивчення загальної думки щодо їх розв'язання.

На нашу думку, лідери (керівники) органів публічної влади також повинні забезпечити проведення регулярних, за заздалегідь оприлюдненим графіком, пресконференцій, круглих столів із використанням засобів інформаційної мережі Інтернет тощо. У такий спосіб мають створюватися умови для функціонування сайтів не тільки як бази новин та архівних матеріалів, але і як ефективного інструменту отримання інформації. Відповідно до Указу Президента в Постанові Кабінету Міністрів України 29 серпня 2002 року №1/302 «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» встановлено чіткі вимоги до змістового наповнення вебсторінок органів влади, а також передбачено створення урядового порталу з метою забезпечення формування і реалізації

стабільної та зрозумілої громадянам економічної та соціальної політики держави [419].

Нормативно-правові акти КМУ, зокрема «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» (2002), Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України, Державного комітету зв'язку та інформатизації України, зокрема «Про затвердження Порядку інформаційного наповнення і технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади та Порядку функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади» (2002), стандартизують процедуру висвітлення інформації, визначають структуру вебсайтів [420; 421]. Із 2003 року функціонує електронна інформаційна система «Електронний Уряд» (Постанова КМУ «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд») [422].

Однак нормативно-правовий документ, який безпосередньо стосується зв'язків із громадськістю, був прийнятий лише в 2004 році; це розпорядження КМУ «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації». У ньому регламентовано впорядкування структури та підрозділів апарату центральних, обласних та місцевих органів публічної влади, призначення посадових осіб, які мають відповідати за зв'язки з громадськістю та взаємодію із засобами масової інформації [423].

Як відомо, функціональним обов'язком публічної влади є захист суверенітету країни і загальнонаціональних інтересів. Вочевидь, у реалізації цього обов'язку важливою є підтримка громадян, тому одним із головних завдань державної інформаційної політики є підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади та їх керівництва. Зауважимо, що нині в органах публічної влади інформаційно-комунікаційні підрозділи функціонують на всіх рівнях, а саме: у центральних органах публічної влади, у галузевих міністерствах і відомствах, в обласних і місцевих державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування.

Революційним етапом на шляху до інформаційної відкритості публічної влади та свободи слова стало прийняття Закону України «Про доступ до публічної інформації» (2011) [424], укладений відповідно до нової редакції Закону «Про інформацію» [417].

Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів» спрощує доступ до публічної інформації та приводить у відповідність із зазначеними вище законами низку кодексів і статей цього закону [425].

Зауважимо, що вказані закони мають високу юридичну якість, а згідно з міжнародним рейтингом законів про доступ до публічної інформацією, який укладає міжнародна організація «Ексіс-Інфо», український закон входить до десятки найкращих законів світу, однак якість виконання його положень є нестабільною.

Важливим пунктом Закону «Про інформацію» є правова норма щодо неможливості обмеження доступу до інформації про розпорядження бюджетними коштами, володінням, користуванням чи розпорядженням державним, комунальним майном, зокрема й до копій відповідних документів, про умови отримання цих коштів чи майна, прізвища, імена фізичних осіб та найменування юридичних осіб, які отримали ці кошти або майно. Надавати інформацію зобов’язані не тільки органи публічної влади, але й інші організації, які розпоряджаються бюджетними коштами, а саме: університети, науково-дослідні інститути, лабораторії тощо [417, ст. 6, п. 5]. Водночас Закон установив як норму, що декларації про доходи осіб та членів їх сімей, які претендують на зайняття або обіймають виборну посаду в органах публічної влади, обіймають посаду державного службовця, службовця органу місцевого самоврядування першої або другої категорії, не належать до інформації з обмеженим доступом.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», відводиться 5 робочих днів для відповіді на інформаційний запит, а в разі надзвичайної ситуації – 48 годин, але за необхідності, коли запит стосується надання великого обсягу інформації або вимагає пошуку інформації серед

значної кількості даних, розпорядник інформації може обґрунтувати термін до 20 робочих днів [424, ст. 20]. Закон також передбачає необхідність створення підрозділів або відповідних установ державної влади, які будуть працювати з інформаційними запитами, конкретизувати, яка інформація про суб'єкти владних повноважень має оприлюднюватися [там само, ст. 15]. З метою спрощення процедури оформлення письмових запитів на інформацію відповідні форми запитів можна отримати в органах публічної влади і місцевого самоврядування, інших державних органах та на їх офіційних вебсайтах [там само, ст. 19, п. 6].

На нашу думку, інформаційна відкритість органів публічної влади здебільшого залежить від позиції їх керівників (лідерів), від того, наскільки вони усвідомлюють її необхідність: відкритість дозволяє лідерам вести діалог із громадськістю, що створює передумови для формування довіри як до публічної влади, так і до її керівництва, а також для адекватної самооцінки останнього.

Зауважимо, що сучасні модернізаційні процеси, які сприяють розвитку лідерства, знаходять своє відображення в тематиці комітетських слухань і, відповідно, у змінах до проєктів Законів. Так 23 лютого 2021 року Верховна Рада України схвалила проєкт Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби» (реєстр. № 4531) у другому читанні та в цілому. Таким чином, до відбору державних службовців на посади категорій «А», «Б» та «В» були повернуті конкурси [426].

26 квітня 2021 року Комітет Верховної Ради з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування за сприяння та підтримки міжнародних партнерів провів спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Національним агентством України з питань державної служби, Міністерством освіти і науки України комітетські слухання на тему «Професійне навчання публічних службовців: європейський досвід та перспективи для України» [427].

Під час заходу за участі народних депутатів України, представників

органів виконавчої влади, закладів освіти, асоціацій органів місцевого самоврядування, громадськості, міжнародних та вітчизняних експертів було проаналізовано сучасний стан і перспективи розвитку системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема й у відповідності із міжнародним досвідом. За результатами широкого обговорення та детального аналізу ситуації учасники слухань сформулювали попередні рекомендації щодо подальшого розвитку системи професійного навчання публічних службовців. Рекомендації обговорено та затверджено на засіданні Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування і направлені стейкхолдерам.

Підсумовуючи, зазначимо, що проведений аналіз нормативно-правових документів дозволяє констатувати, що в Україні напрацьовано достатню кількість якісних законів та нормативно-правових актів. Ці документи складають основу для регламентування лідерської активності в публічно-управлінській діяльності та механізми для формування соціально-політичного впливу лідерства на суспільство в цілому, оскільки реалізація нормативно-правових імперативів створює платформу не тільки для формального, але й неформального керівництва-лідерства.

4.2. Особливості комунікаційного, маркетингового та технологічного механізмів забезпечення розвитку лідерства в новому публічному управлінні Польщі

Підставою для аналізу став зарубіжний досвід, зокрема польський щодо маркетигового та технологічного механізмів забезпечення розвитку лідерства. Саме Республіка Польща має досить багато спільних рис із Україною в соціальному, культурному, економічному, освітньому та управлінському розвитку. Польський досвід є найбільш наближеним до українських реалій, зокрема і в площині реформування державного управління, розвитку управлінських кадрів згідно з новими світовими

тенденціями та концепціями нового публічного управління. Нині в умовах воєнного стану цей досвід підтверджується консолідацією управлінської діяльності на рівні президентів, урядів, парламенту та Сейму Української та Польської держав.

Польська дослідниця К. Мархевка-Бартковяк зазначає, що концепція New Public Menagement з'явилася внаслідок економічної кризи, а також унаслідок зростання значення ринку послуг та очікувань споживачів щодо їх якості. З-поміж основних причин появи нової концепції розвитку лідерства дослідниця виокремлює такі:

– спробу сповільнення або відхилення тенденції до зростання штату апарату державного управління та надмірних виплат на його утримання;

– комерціалізацію урядових організацій та повернення до ідеї субсидіарності (допомоги);

– розвиток автоматизації, особливо в інформаційних технологіях та наданні публічних послуг;

– зростання рівня інтернаціоналізації програм для здійснення реформ та міжурядової координації політики державного управління [428].

– Разом із тим найважливішими напрямами реформування публічного управління дослідниця визначає наступні:

– *політичну децентралізацію* (делегування повноважень нижчим рівням адміністрації, а також позадержавним сектором);

– *відокремлення політики від адміністрації* (створення виконавчих агенцій, а також перехід до контрактної системи на державній службі);

– *підвищення якості державних послуг* (використання ринкових механізмів, зокрема контрактної системи державних (публічних) послуг);

– *зорієнтованість на клієнта* (врахування думки клієнтів про якість надання публічних послуг і пристосування до їхніх потреб);

– *зорієнтованість на результат* (визначення мети і планових результатів публічних (державних) завдань, залежність заохочення

працівників адміністрації від отриманих результатів, вдосконалення контрактних процедур);

– *стратегічне планування й управління* (упровадження методів планування стратегічного (багаторічного) управління, створення організаційних підрозділів, відповідальних за розробку стратегій);

– *зміни в структурі і культурі організації* (упровадження якісного управління, розвиток організації й навчання, формулювання місії та стратегії організації, реалізація стратегії соціальної комунікації);

– *менеджерський механізм управління* (визначення мети і завдань разом із оцінкою їх результатів, зміцнення позиції керівника, створення можливості вибору і способу реалізації завдань, індивідуальне обговорення менеджерських контрактів);

– *гнучке управління персоналом* (гнучкі форми прийому на роботу, використання конкурсів і рекрутаційних механізмів, диференціація винагород для працівників залежно від якості реалізації завдань і досягнутих результатів);

– *оцінку діяльності та розвиток механізмів обліку* публічної діяльності (упровадження методів оцінювання публічної діяльності, передбачення очікуваних результатів діяльності державних службовців, моніторинг дій державних управлінців через громадськість);

– *популяризацію етичної поведінки* (упровадження етичного кодексу управління, а також механізмів дотримання етичних засад в управлінні) тощо.

У Польщі перші спроби впровадження ідей нового публічного управління відбулися в кінці 90-х років XX ст. Це був час її підготовки до членства в Європейському Союзі. Членство Польщі в структурах ЄС, а також участь у розподілі бюджету Європейського Союзу потребували впровадження багатьох нових міжнародних вимог, зокрема у системі державних закупівель, державного замовлення чи внутрішнього аудиту. Починаючи з 2009 року, більшість практичних інструментів концепції нового

публічного управління знайшли своє застосування в стратегічних документах, програмах, затверджених на державному рівні, а саме:

Довгостроковій стратегії розвитку країни «Польща 2030» («Długookresowa strategia rozwoju kraju «Polska 2030» (2013);

Середньостроковій стратегії розвитку краю 2020 («Średnioterminowa strategia rozwoju kraju 2020» (2012);

Концепції просторового благоустрою країни 2030 («Koncepcja przestrzennegoza gospodarowania kraju 2030» (2011);

Концепції просторового благоустрою країни («Koncepcja przestrzennegoza gospodarowania kraju» (2015);

Плані розвитку і консолідації фінансів – 2010 – 2011 («Plan rozwoju i konsolidacji finansów – 2010 – 2011» (2010);

Стратегії діяльності митної служби 2014 – 2020 («Strategia działania Służby Celnej 2014 – 2020» (2013);

Напрямах реалізації державної освітньої політики («Kierunki realizacji polityki oświatowej państwa» (визначаються щорічно);

Стратегії розвитку гміни («Strategia rozwoju gminy» (2014) та ін.

З огляду на окреслені у цих стратегічних документах завдання, у Польщі починають активно розвиватися такі форми нового менеджерського управління, як співуправління, зокрема громадські консультації, оцінювання результатів регулювання публічної політики, публічно-приватне партнерство тощо. Останнім часом набирає популярності так званий «громадянський бюджет» (партисипаційний, «бюджет участі»), який ініціюють органи місцевого самоврядування. Все частіше в державному управлінні практикують так звані кодекси добрих справ зі сфери «Good Governace». Так у «Стратегії розвитку країни до 2020 року» пріоритетними завданнями було визначено впровадження менеджерської моделі в державному (публічному) управлінні, а також застосування діалогу як методу розв’язання проблем у різних галузях соціально-економічного розвитку країни. Це передбачає зорієнтованість на громадянина, періодичну звітність, оцінювання реалізованих проєктів тощо [429].

На цій основі в поправці до «Закону про державні фінанси» (2009) з'явилися інноваційні інструменти здійснення нової моделі публічного управління, а саме: багаторічне фінансове планування, визначення завдань, що групують бюджетні видатки згідно з визначеною метою та відповідають правовим засадам, доцільності, сучасним вимогам та ефективності. Багаторічні фінансові плани становлять основу для щорічного складання сталого державного бюджету та місцевого самоврядування. У цьому Законі також передбачено нові положення щодо управління державним фінансовим сектором, які передбачають загальні заходи, спрямовані на забезпечення законності, ефективності, економічності та своєчасності виконання завдань (декларація про стан управлінського контролю, звіт про виконання плану контролю управління тощо) [430].

Зміни, передбачені стратегіями, концепціями і Законом, поставили перед управлінцями низку нових завдань – знайти себе в новій ролі менеджера, у ролі лідера, здатного здійснювати ефективний вплив на людей, вести їх за собою тощо. Польський дослідник В. Витронжек наголошує, що добрий війт, бурмістр, міський голова повинен бути лідером не лише в адміністрації, але й серед людей, які його вибрали чи були проти нього [431].

Багато управлінців опинилися в скрутному становищі: з одного боку їхнє прагнення утриматися на керівній посаді, розвивати свою професійну кар'єру, а з іншого – нові вимоги, які засвідчили, що вони не здатні успішно впоратися із завданням. Показовими є проведені дослідження польських дослідників Б. Куца і Я. М. Мочидловської, за результатами яких виявилось, що майже 30 % опитаних керівників-управлінців були не готовими до виконання своїх професійних обов'язків лідерів. У багатьох випадках тягар відповідальності і нервове напруження виявилися для них занадто сильними. До того ж додавалися заздрість і незадоволення людей, які були до недавнього часу їх співробітниками, а тепер стали підлеглими. Майже половина керівників визнали, що їхній професійний успіх вимагає забагато жертв і самопожертв, які не співвідносяться з тієї радістю чи моральним задоволенням, на яке вони розраховували, займаючи нову посаду [432, с. 22].

До того ж лишається таке явище, як професійне вигоряння. Дослідники визначають його як несприятливу реакцію особи на стрес, який вона отримала у процесі здійснення професійної діяльності; професійне вигоряння містить психофізіологічні та поведінкові компоненти. Зазвичай, воно спричиняє емоційне виснаження та деперсоналізацію. Це ускладнює, а подеколи й унеможливлює утримання або досягнення позиції лідера, здатності керівника мотивувати і вести за собою членів свого колективу. Так перед польськими вченими постало завдання розробити теоретичне обґрунтування концепції нового публічного управління, зокрема, визначити, яким повинен бути у цьому процесі лідер-керівник публічної служби.

Польські вчені розпочали пошук відповідної моделі. Зокрема, С. Карвалою запропоновано своє зінтегроване і комплексне бачення особи лідера згідно з новими викликами. Дослідник вважає, що керівник, який є лідером публічної служби, повинен мати відповідні компетенції. С. Карвала поділяє компетенції на особисті та соціальні. До *особистих* компетенцій відносить: високий рівень знання самого себе (слабкі та сильні сторони власного характеру) і оточення; уміння управляти собою (самоконтроль, саморегуляція, самоспостереження, самопрезентація); розвинену мотивацію (прагнення до самовдосконалення), а також інтуїцію; уміння критично і стратегічно мислити; великий ентузіазм і детермінацію; уміння жити згідно зі встановленими життєвими принципами; активність, зумовлену цікавістю до світу.

З-поміж *соціальних* компетенцій автор виокремлює: високу соціальну чутливість (вміння слухати, співпереживати, ідентифікувати потреби, мету й очікування підлеглих, виявляти толерантність); здатність продукувати ідеї і ділитися ними; уміння впливати на інших людей (мотивація, залучення і натхнення); орієнтацію на співпрацю (уміння ділитися владою і знаннями, підтримка інших); добре розвинені організаторські здібності (уміння формувати та інтегрувати колектив) [433].

Однією з головних якостей лідера деякі науковці визначають уміння комунікувати. Так В. Витронжек переконаний, що комунікація має

фундаментальне значення для досягнення й реалізації мети. У соціальній психології утвердилася думка, що керівник не може стати справжнім лідером, якщо не буде ефективно комунікувати з людьми. Добра комунікація надихає (інспірує) людей, створює емоціональний і безпосередній зв'язок з ними, що сприяє кращому взаєморозумінню і досягненню визначеної мети. Дослідник підкреслює, що люди, як правило, позитивно сприймають подібних до себе і тому легко з такими людьми встановлюють контакт. Проведені науковцем дослідження показали, що схожість поведінки, а також способи комунікування, як вербального, так і невербального, значно збільшують імовірність швидкого сприйняття подібної до нас людини. Автор зазначає, що багато управлінців, які є успішними лідерами, знають, як під час розмови підлаштуватися до свого співрозмовника, роблять це невимушено і настільки натурально, що підлеглий працівник відчуває до свого керівника довіру і задоволення від того, що його розуміють і поважають [431].

Дослідники Б. Куц і Я. М. Мочидловська пріоритетними визначають наступні компетенції лідера:

– *емпатія* – здатність розуміти інших, сприйнятливість, допомога, що спирається на розуміння потреб і почуттів; більш емпатичними є особи з високою самооцінкою, в той час як особи з низькою самооцінкою живуть із почуттям кривди, зосереджуючись на своєму нещасті і не бачать емоцій інших людей;

– *уміння формувати інших* – розвиток здібностей підлеглих, здатність ділитися знаннями і досвідом, цінувати і заохочувати підлеглих, уміння визначати завдання, які є певним викликом для конкретної людини;

– *сервісне ставлення* – випередження, розпізнавання і забезпечення потреб клієнтів, яких розглядають не тільки як зовнішніх отримувачів продуктів і послуг, але також як співробітників установи (клієнт внутрішній);

– *підтримка різноманітності* – прояв поваги до різного типу людей, їхнього походження і світогляду; сприйняття різноманітності як можливості для особистого розвитку співробітників і установи (організації) в цілому;

– *вплив на інших людей* – уміння викликати позитивні емоції за допомогою переконання, відчувати настрій співробітників і уміти до нього пристосуватись; здатність використовувати різні факти і події, аби привернути увагу до виконання необхідних завдань чи розв'язання складної проблеми;

– *погодженість* – уміння терпляче слухати без упередженості, спокійно і просто говорити про складні справи; готовність до розумних учинків; відкритість у контактах, уміння попереджувати і розв'язувати конфлікти.

Автори наголошують на позитивному тренді *широкого використання медіації та переговорів* як альтернативних способів розв'язання конфліктів; *щедрості* як умінні виявляти довіру і хвалити співробітників за найменший успіх, що вселяє в людей впевненість і бажання працювати ще краще. Щедрий лідер дбає про успіх своїх підлеглих так само, як і про свій, і не лише тому, що це робить їх працю більш ефективною, але й тому, що щиро дбає про кожну людину. Це відчувають підлеглі, і як наслідок – працюють з ентузіазмом. У*міння керувати* – значить надихати, мотивувати окремих співробітників і весь колектив, будувати так свої стосунки з підлеглими, щоб воля та ініціативи керівника знаходили у них підтримку; уміти давати поради і розпорядження, отримувати схвалення і викликати ентузіазм для спільного досягнення мети, не звільняючи себе від відповідальності за результати. *Емоційна харизма* залежить від трьох чинників – відчуття сильних емоцій, уміння повністю виражати їх та більшої готовності до передавання, ніж отримання емоційних повідомлень [432].

Разом із тим окремі польські науковці висловлюють застереження, що поява такого керівника-лідера у звичайній управлінській установі може бути сприйнята неоднозначно. На думку Л. Габуди, важливо пам'ятати про правові межі, в яких працює державна адміністрація, та які в певних ситуаціях можуть стати бар'єром для прояву ініціативи натхненного лідера. Як зазначає дослідник, незалежно від того, ким є лідер – менеджером чи політиком, його управління позначається нестандартністю, а тому такий

керівник здатний діяти неформально, тобто він часто виходить за межі правових обмежень [433]. З іншого боку, коли колектив (група) опиняється в екстремальній ситуації, викликаній певною загрозою або великою проблемою, тоді саме харизма лідера виходить на перший план та ефективно впливає на розв'язання проблеми [434].

С. Карвала важливими рисами лідера вважає ще такі, як моральна відповідальність, ентузіазм, оптимізм, відкритість до змін, толерантність та деякі інші. У стосунках із підлеглими мудрий керівник-лідер не прагне до відкритого керування, а намагається формувати в них почуття самостійності, самодостатності, стимулює спонтанну мотивацію бути незалежними, активними і повними ентузіазму в роботі. Все це створює в колективі особливу атмосферу приязні, відкритості, підприємливості, інноваційності, що особливо позитивно проявляється в моменти прийняття відповідальних рішень та необхідності дати рішучу відповідь викликам дійсності [435].

Разом із тим А. Пясецький застерігає від крайнощів і закликає дотримуватися золотої середини: лідер повинен уміти балансувати між створенням комфортної атмосфери в колективі і забезпеченням виконання колективом поставлених завдань. Прагнення лідера-керівника створити позитивний мікроклімат у колективі не повинно перешкоджати баченню перспективи розвитку організації чи виконанню поставленого стратегічного завдання. Учений слушно зазначає, що не завдання слід підлаштовувати до працівників; працівники мають його чітко розуміти та виконувати. Звичайно, підкреслює автор, не можна працівників розглядати як роботів, але треба дотримуватися рівноваги на шляху до реалізації мети, зусилля повинні бути спрямовані на досягнення кінцевого результату. Дослідник наголошує на необхідності пам'ятати, що зневажливе ставлення до працівників, слабка мотивація можуть розбалансувати колектив, негативно вплинути на результат. Водночас надмірне зосередження тільки на створенні приязних стосунків із підлеглими може до певної міри зашкодити успішній реалізації завдань, які стоять перед колективом. Ці крайнощі є неприпустимими в стилі діяльності лідера-керівника. Лідер повинен добре ставитись до людей, але не

має забувати про бачення перспектив і пам’ятати, що його обов’язком є насамперед виконання поставлених завдань. І саме така рівновага, таке уміння керувати колективом є показником високого мистецтва керівника-лідера в управлінні людьми [436].

Таким чином, аналіз польського досвіду розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності підтверджує, що нове публічне управління зорієнтоване на надання якісних послуг і на побудову ефективної та дієвої системи взаємозацікавлених міжособистісних відносин у процесі публічно-управлінської діяльності, спрямованої на щоденне служіння членам громади країни та державі. Нове публічне управління вимагає відповідних управлінських кадрів, зокрема керівників-лідерів, котрим властиві якості, компетенції, завдяки яким вони можуть забезпечувати ефективні результати в процесі досягнення визначеної мети, однак з мінімальними затратами і прибутковістю при функціонуванні публічних установ.

Враховуючи, що досліджується сфера публічного управління, актуалізується аспект політичного маркетингу, що, на нашу думку, дозволить чіткіше визначити особливості польського досвіду механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Маркетинг (англ. market – ринок, збут) у політичній сфері – це діяльність, спрямована на створення, підтримання чи зміну поведінки людей у ставленні до певних політичних ідей, явищ, подій, організацій, лідерів. Зауважимо, що проблема політичного маркетингу активно досліджується сучасними зарубіжними та вітчизняними вченими. Теоретичне обґрунтування маркетинговому підходу до суспільно-політичної діяльності започатковано відомим французьким соціологом, фахівцем у галузі соціології політики П’єром Бурдьє. Він розглядає суспільно-політичну діяльність як ринок, на якому існує виробництво, попит та пропозиція продукту особливого ґатунку – політичних партій, програм, думок, позицій, концепцій, які забезпечують отримання влади. Політичне поле є місцем, де в конкурентній боротьбі між агентами народжується політична продукція, проблеми, програми, аналізи, коментарі, концепції, події, з яких і повинні

обирати звичайні громадяни, зведені до стану «споживачів», які чим більше ризикують бути введеними в оману, тим більше стають віддаленими від місця виробництва [437].

Британські дослідники Е. Лок та Ф. Харріс вважають, що комерційний та політичний маркетинг мають сім основних відмінностей [438], порівняльну характеристику яких наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика комерційного та політичного маркетингу у забезпеченні розвитку лідерства

	Комерційний маркетинг	*Політичний маркетинг*
1.	Звичайний покупець має більше часу і можливостей для прийняття рішення.	Усі виборці визначаються протягом одного дня, тобто одночасно.
2.	У рішенні про покупку саме покупець має пряме відношення до індивідуальних витрат, що пов'язані з цією дією.	Під час голосування виборець не має жодного прямого чи непрямого відношення до індивідуальних витрат, що пов'язані з цим процесом.
3.	У ринкових відносинах першочерговим є індивідуальний вибір кожного покупця.	Виборці мають жити з прийнятим колективним вибором навіть за умови, якщо це не було їх індивідуальним рішенням.
4.	У ринкових відносинах прийняття рішення щодо покупки покладається на покупця.	Унаслідок виборів рішення більшості є вирішальним.
5.	У ринкових відносинах пріоритетом є матеріальний продукт.	Політичні партії та їх кандидати залишаються об'єднаним нематеріальним продуктом, який неможливо роз'єднати або обрати окремо.
6.	У класичному маркетингу за короткий проміжок часу можна спостерігати безліч прикладів виведення на ринок нових успішних продуктів.	У більшості розвинених демократій (здебільшого США та Великобританія) створення нової та успішної політичної сили є надзвичайно складним і тривалим процесом.
7.	У класичному маркетингу бренди-лідери завжди висуваються на перші позиції і отримують найбільшу підтримку під час просування на ринку.	У виборчих кампаніях можлива поява нових лідерів, не завжди відомі лідери перемагають на виборах.

Американські науковці Б. Ньюман та Р. Перлофф визначають політичний маркетинг як використання індивідами та організаціями ринкових принципів і процедур у політичних кампаніях, що складаються з аналізу, розробки і стратегічного управління кампаніями кандидатів, партій, урядів, лобістів і груп інтересів, які прагнуть впливати на громадську думку [439, с. 18].

Вочевидь, у сучасних умовах політичний маркетинг є невід'ємною частиною суспільного розвитку, що підтверджується значним інтересом до цієї галузі і засвідчується перекладами праць відомих зарубіжних фахівців – «Імідж» К. Болдінга [440], «Продай себе. Тактика удосконалення вашого іміджу» П. Берда [441], «Створи свій імідж» Л. Браун [442]. Остання – практична монографія американської іміджмейкерки Л. Браун, яка займалася створенням «візерунку» п'ятьох американських президентів – від Дж. Кеннеді до Дж. Картера.

Контекст проблеми, що аналізується, дозволяє також виокремити праці «Суспільна думка» У. Ліппмана [443], «Стадні інстинкти» У. Гроттера [444], «Психологія мас» Г. Лебона [445], у яких розглядається природа соціального стереотипу та її вплив на масову свідомість.

До перших вітчизняних праць за цією проблематикою слід віднести дослідження В. Бебика «Як стати популярним, перемогти на виборах і утриматись на політичному Олімпі» [446], у якому висвітлюються технологічні аспекти створення іміджу політика, громадського діяча. Значний внесок у розвиток вітчизняної іміджології зробив видатний український учений Г. Почепцов, який у 1995 році опублікував свою книжку «Іміджмейкер» [447], яка відразу здобула визнання серед науковців та політиків. Автор звертає увагу на значне посилення ролі іміджу в сучасному транзитивному суспільстві і розглядає теоретичні підстави іміджології – західної та східної. Досліджувана тематика розробляється також у працях українських учених – «Сучасний виборчий PR: навчальний посібник» В. Лісничого, В. Грищенка, В. Іванова та ін. [448] та «Іміджологія: навчальний посібник» Ю. Палєхи [449].

Отже, політичний маркетинг є товаром, що потребує свого оформлення – створення іміджу/образу, а саме: зовнішнього вигляду, манери поведінки, особливості мовлення тощо. Імідж сприяє вирізненню політика, партії, програми з-поміж конкурентів, ціною чого може бути додатковий голос виборця, вступ до партії, чи будь-яка інша лояльність. Тож реклама, безпосереднє спілкування з виборцями та/або прихильниками, висвітлення в

ЗМІ та Інтернет медіа-ресурсах – це все є способами/засобами просування кандидата (товару). Безсумнівно, політичний маркетинг сприяє накопиченню політичного капіталу, що регулює вплив на розподіл владних та символічних ресурсів у політичному процесі.

У середині 90-х років минулого століття з'явилася низка досліджень польських учених – А. Држичімського, Є. Круля, Е. Соболя, Т. Гобан-Класа та Р. Вішньовського. У їхньому доробку аналізувалися погляди західних авторів, дискутувалися питання специфіки польської арени іміджів політиків та спроби застосування методів американського, німецького та французького іміджмейкінгу в польському політичному середовищі.

Науковий інтерес польських дослідників до політичного маркетингу зумовлений тим фактом, що початок 90-х років у Польщі ознаменувався становленням нерегламентованого, демократичного суспільно-політичного ринку. Цей процес позначився на рівні професіоналізму політичних та управлінських лідерів. «Протягом короткого часу ця сфера діяльності, яка раніше була монополією комуністичної партії та партійних еліт, – пише польський науковець Є. Мушиньський, – трансформувалася в ринковий товар. Демократичний устрій дозволив усім боротися за владу: шанси є, а ризик невеликий». Це створило у Польщі необхідні передумови для розвитку маркетингу і, зокрема, використання іміджмейкінгу. Ефективне застосування маркетингових технологій змінило сучасну Польщу і наблизило її до західних зразків.

На думку дослідників польського маркетингового підходу, особливо сприятливими для розвитку політичного іміджмейкінгу стали такі зміни:

– зменшення значення лідера політичної партії в управлінні державою;

– зміни електорату;

– персоналізація політики, партії [450, с. 25].

Наголосимо, що за законами маркетингового ринку у вільній конкурентній боротьбі з'являються нові «продукти» – проблеми, програми, аналізи, коментарі, концепції, події, управлінські та політичні діячі, які

користуються попитом у населення та їх оточення. Важливо й те, що адміністративно-політичний продукт є досить специфічним, структурно неоднорідним товаром, який складається з низки компонентів – ідеологічного, доктринального та людського. Безсумнівно, що основна цінність такого продукту – саме людський компонент.

Польські дослідники М. Мазур [451], Є. Мушиньський [450], К. Гієрело [452] одностайні в думці, що із сучасного суспільно-політичного процесу поступово витісняються ідеї та механізми соціального та класового представництва, знижується роль програм та ідеологій. Основним товаром, який найкраще обмінюється на голоси виборців, стає імідж кандидата. Імідж кандидата «у владу» стає окремим, самостійним товаром, який підлягає обміну на голоси виборців, громадське схвалення і лояльність населення. Іншими словами політичне керівництво – президенти, прем'єр-міністри тощо – сприймається як символ держави або народу, що задовольняє потребу суспільства у такій політичній постаті, яка символізує авторитетність, порядок, створюючи почуття безпеки і захищеності.

Таким чином, аналізуючи суспільно-політичну ситуацію, можна стверджувати, що вирішальним аргументом у виборчих кампаніях стає індивідуальність лідера, яка здебільшого заміщає програмно-ідеологічні аргументи або відсуває їх на дальший план. За допомогою політичних маркетингових технологій лідери можуть безпосередньо звернутися до електорату, а виборці сприймають політику радше крізь призму відомих особистостей, ніж через програми організацій та партій. Формуючи свою думку щодо певних кандидатів та їх конкурентів на політичному ринку, виборці піддаються головним чином впливу образу політика, його публічного іміджу.

Слід зазначити, що в польській політиці можна виокремити кілька типів образів конкуруючих між собою політиків. Сучасним соціал-демократам найбільш точно відповідає тип лідера, який вміло веде переговори, здатний іти на компроміс, але при цьому не поступаючись принциповими позиціями.

Таким виразником практичного способу мислити і діяти є, безперечно, Александр Кваснєвський. За дослідженнями польських учених, його виборчий штаб у 1995 році вперше у Польщі застосував сучасні технології створення політичного образу кандидата в президенти. У своїй кампанії політик запропонував професійне розв'язання внутрішніх і міжнародних проблем, які стояли перед країною, і зробив це в такий спосіб, щоб пропозиції підсилили його імідж. За п'ять років, під час наступних виборів, політик знову був висунутий кандидатом від соціал-демократичної коаліції, але центр ваги кампанії був перенесений на особистість кандидата, його імідж, а не на програмні заяви. У свідомості виборців, згуртованих навколо нього, вкоренилося переконання, що політик являє собою майже ідеального державного діяча – так сильно підкреслювалися позитивні риси при побудові його іміджу.

Ліберально-демократичні партії у польському суспільстві традиційно вважаються «інтелігентськими» й «аристократичними», викликаючи у свідомості виборців асоціації з міською елітарністю, інтелектуальною і культурною вищістю щодо інших кандидатів. До представників ліберально-демократичних політичних поглядів можна віднести Т. Мазовецького й А. Олєховського. Незважаючи на програш у президентських виборах 1990 року, Т. Мазовецький зберіг своїх прихильників, які оцінили образ морального авторитету, інтелігентної, гідної пошани людини. А. Олєховський, який брав участь у президентській виборчій кампанії 2000 року, закцентував ці ж риси в основі свого іміджу, додавши власні особистісні якості.

Праві партії національно-християнської орієнтації, які постали з об'єднання «Солідарність», у виборчих кампаніях спочатку були представлені політиками з іміджем харизматичного лідера, борця. Прикладом може бути образ Л. Валенси – революціонера, безкомпромісного лідера, «народного трибуна». Пізніше його імідж трансформувався: державний діяч, який залишив профспілкову діяльність заради державної політики, народний герой, переконаний антикомуніст і «ліквідатор» соціалізму, батько нації,

глибоко віруючий католик. Цей імідж відповідав очікуванням польських виборців у 1990 році, але поразка в президентських виборах 1995 року показала, що такий «однобарвний» образ не може згуртувати все суспільство і виборці шукають на політичному ринку інші образи [453].

На виборах 2000 року праві політичні сили були представлені політиком з оновленим іміджем – М. Кшаклєвським, який стартував у виборах з іміджем «спасителя» правоцентристської Польщі, батька родин і батька народу. Створений імідж не відповідав дійсній постаті політика, тому на той момент не переконав електорат.

Однак неодноразово трапляється, що особлива привабливість або антипатичність кандидата викликають зміни виборчих звичаїв. У такій ситуації виборці голосують не «за», а «проти», віддаючи свій голос кандидатові від партії, опозиційної до партії непривабливого кандидата. У Польщі таке явище мало місце на президентських виборах 1995 року, коли частина правого електорату голосувала не за соціал-демократа А. Кваснєвського, а проти «свого» Л. Валенси.

Твердо дотримуючись принципу рівності, державна виборча комісія заборонила надання платних виборчих повідомлень, звернень і гасел. Згідно з положеннями Закону про вибори заборонялося фінансування кампаній із закордонних джерел і проведення передвиборчої агітації в місцях відправлення релігійного культу. Юридичні і фізичні особи могли переказувати кошти на фінансування кампаній не анонімно, а лише явно. Юридичним особам дозволялося підтримувати кандидатів із декларованих доходів, натомість категорично заборонялося використовувати з цією метою кошти з бюджету, державних фондів, казначейства тощо.

Більшість претендентів не зуміли скористатися з професійних, ефективних маркетингових засобів у конкурентній боротьбі за голоси електорату. Із шістнадцяти претендентів тільки шестеро протягом двадцяти днів встигли зібрати по 100 тисяч голосів на свою підтримку, що дозволило їм зареєструватися кандидатами на президентських виборах у Польщі у 1995 році. Перелік кандидатів мав наступний вигляд:

1) Р. Бартоще – фермер, депутат Сейму, один із найближчих прибічників Л. Валенси;

2) Л. Валенса – лідер і символ «Солідарності», руху, який привів Польщу до величезних економічних і політичних змін;

3) Т. Мазовецький – прем'єр-міністр, отримав найбільшу підтримку серед інтелігенції «Солідарності»;

4) Л. Мочульський – лідер право-націоналістичної партії «Конфедерація Незалежної Польщі». Участь у кампанії трактував інструментально: як розвідку боєм перед виборами до Сейму;

5) С. Тимінський – польський емігрант із Канади, мільйонер, незалежний кандидат;

6) В. Чімошевіч – безпартійний, кандидат наук із міжнародного права, власник земельного наділу і сільськогосподарської ферми, голова Парламентського клубу лівих демократів.

Оскільки в цій кампанії рівність шансів для кандидатів була першочерговою умовою, то вирішального значення набувала привабливість образу кандидата в очах виборців. Проте більшість виборчих штабів не надала великого значення цьому напрямкові своєї діяльності. Тільки Л. Валенса і Т. Мазовецький скористалися можливістю вивчити напередодні виборів стан політичного ринку та преференції виборців щодо іміджу майбутнього президента. Але, як вважають польські дослідники Я. Бральчик та М. Мрозовський, навіть ці два кандидати не змогли використати одержані результати у своїх виборчих стратегіях і побудувати імідж у відповідності з очікуваннями виборців [453, с. 20]. Іміджмейкери Т. Мазовецького виборчу стратегію націлили не на розкриття його найкращих рис, а саме на протиставлення суперникові. Тож перемогла концепція не за Мазовецького, а проти Валенси.

Імідж Л. Валенси як кандидата у президенти мав більшість рис, зазначених виборцями. Йому приписувалися і висока політична кваліфікація, і суспільна підтримка, і сильний характер, і ефективність. Крім того, це був заслужений політик, який змінив устрій і реформував Польщу.

В іміджі Т. Мазовецького польський електорат також знаходив чимало зазначених рис: висока політична кваліфікація, чуйність, світський лоск, а також ознаки «францисканця».

Кандидати виборчої кампанії 1990 року намагалися створити адекватний, на їх думку, імідж, не аналізуючи при цьому успіхів і поразок конкурентів. Якщо й удавалося досягти бажаних результатів, то не через показ принципової відмінності образу політика від уже існуючих іміджів, а радше на підставі вишукування слабких місць у суперника. Імідж складався «навпомацки», інтуїтивно. Як наслідок були виокремлені особистісні риси політика, які найчастіше проявлялися на публіці, – агресивність, неосвіченість, сила, відвага, безкомпромісність, конкретність і барвистість мови.

На підставі аналізу іміджмейкери порадили до образу Л. Валенси додати ще кілька рис, які зазвичай асоціювалися у виборців з особою президента, – лагідність, вміння стримуватися, авторитетність та компетентність.

Привабливість іміджу Т. Мазовецького базувалася на реальних характеристиках цього політика – прем'єр-міністр викликав довіру, був послідовним і наполегливим, опанував демократичний стиль дій. На тлі Л.Валенси як лідера з величезною енергією, наполегливістю, здатністю мобілізувати людей в образі суперника явно відчувався дефіцит енергії та лідерської харизми. Тому фахівці-іміджмейкери вирішили підкреслити функціональну особливість Т. Мазовецького – «прем'єра першого некомуністичного уряду». Проте показ усміхненого, напруженого та сильно жестикулюючого прем'єра не зміг перешкодити сприйняттю його як людини неквапливої і повільно реагуючої. Образ енергійного, задоволеного (майже радісного) керівника держави електорат не прийняв. У свідомості залишилося враження повільного, нерішучого політика, який часто вагається, легко йде на компроміс і поступається [453]. Запропонований імідж так сильно відхилявся від справжніх рис кандидата і так фальшиво представляв політика, що не тільки не привабив нових прихильників, а навіть похитнув

рішучість старих.

Сам прем'єр-міністр не полегшив завдання іміджмейкерам і зізнався, що «не вміє штучно посміхатися». Він не розумів значення невербальної комунікації в побудові іміджу. Авторитетні діячі науки, мистецтва, політики, які з'являлися поруч із ним, не змогли пом'якшити образу понурого, завжди сумного, нехаризматичного кандидата. Став помилкою і негативний характер кампанії. Це була гра проти правил: представник влади не повинен атакувати конкурентів, його завдання – представити позитивну картину розвитку країни, пояснити свої досягнення, показати себе в найбільш вигідному світлі.

Таким чином, можна констатувати, що штаби кандидатів не були добре організовані, не дослухалися до порад експертів-іміджмейкерів. Здебільшого стратегія виборчої кампанії залишалася на папері.

Аналізуючи кампанію 1990 року, польські дослідники відзначають слабке використання маркетингових технологій у створенні та просуванні іміджу політика. Непрофесіоналізм і обмеженість методів та технологій змусили іміджмейкерів діяти всліпу, «навпомацки». Кандидати, які провели попереднє дослідження політичного ринку, так і не змогли скористалися з результатів. У цілому ця кампанія увійшла до історії польського політичного маркетингу як приклад новонародженого, однак на той час іще досить безпомічного іміджмейкінгу.

У другій президентській кампанії для просування образу кандидата і зміцнення його лідерських можливостей використовувалися більш різноманітні маркетингові технології – платна телевізійна реклама, білборди, свідоміше використовувалися можливості PR, часто організовані масові акції, – що підтвердило тезу про вирішальну роль іміджу для перемоги кандидата у виборчій кампанії [454].

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, зазначимо, що у виборчому процесі 1995 року в Польщі переміг кандидат, який послідовно і вміло був представлений на політичному ринку, імідж якого більш точно відповідав очікуванням електорату.

Отже, особливостями маркетингового, технологічного та

комунікативного механізмів забезпечення розвитку лідерства в новому публічному управлінні Польщі слід вважати застосування з цією метою економічних методів, зокрема маркетингових технологій, які, на нашу думку, створюють маркетинговий комплекс, що містить сукупність чотирьох «пі» (p), а саме: товар (product), просування (promotion), ціна (price), місце (place). Такий комплекс забезпечує можливість аналізу політичних процесів, предметів, явищ тощо, а його цілісний результат сприяє розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

4.3. Механізми забезпечення розвитку лідерства в контексті освітніх тенденцій західноєвропейських країн (*досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини)*

Однією з провідних країн світу, що акцентує значущість людського фактора – «якість» людей, котрі задіяні в публічному управлінні та їх адаптація до нових викликів, – є Королівство Нідерланди. Слід наголосити, що до чиновництва в цій країні висунута вимога безперервного навчання, зокрема й у сфері електронної демократії, оскільки немає сумнівів, що інформаційно-комунікаційні технології, відкриваючи нові можливості для модернізації та більшої прозорості у діяльності не лише органів влади, але і їх керівництва, сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства [455].

На цій підставі значна увага держави звернена на безперервну освіту, у якій, як зазначають нідерландські вчені Ф. Меєр, А. Керкхофф та Д. Ош, особливо слід зосередитися на довгострокових програмах, спрямованих на певну кар'єру, та короткостроковим тренінгам для конкретної роботи чи окремого аспекту цієї роботи, у чому спостерігається зв'язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами з питань підготовки держслужбовців [456].

Ще одну рису політико-адміністративної системи Нідерландів, що впливає на механізми забезпечення розвитку лідерства, слід виокремити,

охарактеризувавши її як взаємодію між політиками та чиновниками. Так політики, маючи досвід адміністративної роботи, після завершення політичної кар'єри здебільшого обіймають адміністративні посади на різних рівнях. Безсумнівно, саме такий досвід дає посадовцям уміння порозумітися, що сприяє ефективній взаємодії та утворенню лідерських команд у публічному управлінні. Важливим аспектом механізмів забезпечення розвитку лідерства в Нідерландах убачається такий чинник як публічність, оскільки до 90-х років XX ст. далеко не всі державні управлінці були публічними. Тож спрямованість до транспарентності, як зазначають учені Е. Пейдж, В. Райт, стала частиною великої зміни в розумінні ролі чиновників найвищих рангів, оскільки саме від них почали очікувати на демонстрацію публічного лідерства [457].

Досвід Нідерландів дозволяє підтвердити думку, що саме принцип публічності дозволяє створити образ лідера, скласти уявлення про його особистість, оскільки супроводжується набуттям чи зміною позиції щодо його професійності, цінностей, реалізації як управлінця тощо.

Швейцарія є федеративною парламентською республікою, її публічне управління регулюються положеннями Конституції (1999), основними принципами якої визначено повагу до федералізму та демократії.

Державне управління Швейцарії базується на основоположних принципах нейтралітету та прямої демократії. Практика показала, що передавання повноважень від центру до кантонів та общин підвищує ефективність державного управління в країні. Важливим здобутком швейцарської демократії є різноманітний інструментарій прямої демократії, який дає змогу громадянам бути активними учасниками референдумів, законодавчих ініціатив, виборів, публічних зібрань виборців тощо. Тож у державних службовців та їх лідерів виникає потреба в запровадженні нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них функції. Це означає необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких у системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів є

Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP).

У цьому інституті проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. Навчальні програми Інституту підвищення кваліфікації в галузі державного управління затверджені на рівні конфедерації, а диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської асоціації з акредитації з публічного адміністрування. Навчальна підготовка слухачів в IDHEAP здійснюється в межах основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління. Разом із викладацькою діяльністю IDHEAP проводить дослідження та консультації з питань державного управління, професійні тренінги для членів адміністративних органів, спрямовані на розвиток лідерства [458].

Особливо слід наголосити на тому, що у Швейцарії значна увага звертається на механізм рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів до системи державного управління відбувається згідно з відкритим конкурсом та співбесідою з потенційним прямим керівництвом. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, Linkedin, а також спеціалізовані портали, зокрема Federal jobs portal: https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/service/jobs.html, що спеціалізуються на рекрутингу держслужбовців [459]. З-поміж інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є наявність професійної освіти, що відповідає посаді, вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора. До необхідних вимог також належить знання національних мов: кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше як двома мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська). До уваги беруться також особистісні якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися.

Відомо, що Скандинавські країни є прикладом того, як у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати взірцеву соціально-

політичну систему з високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод. Так Швеція є однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу, яка репрезентує себе як глобального лідера змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих зусиль усієї системи публічного управління, відповідно до якої політика розвитку країни спирається на унікальний мікс інновацій та співпраці. Так звані «policylabs» допомагають державним агенціям задовольняти потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток.

Основними надавачами державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, робота яких базується на наступних принципах:

– *демократії* – вся публічна влада реалізується через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою;

– *законослухняності* – публічна влада має суворо дотримуватись закону;

– *об'єктивності* – неупередженість і рівне ставлення до всіх людей;

– *свободи* – вільне формування думок і свобода висловлення;

– *поваги* – публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини;

– *ефективності і служіння* – діяльність публічного сектора має бути здійснена недорого і з максимально можливою якістю, наскільки це можливо, враховуючи наявні ресурси [460].

Згідно з чинним конституційним законодавством Швеції, право встановлювати систему органів публічного управління, статус державної служби, умови її проходження надано Риксдагу. Керівництво адміністративним апаратом центру та місцевого рівня здійснює уряд.

До першої групи належать «політичні чиновники», зокрема міністри, їх заступники, керівники урядових відомств, прокурори, губернатори,

начальники поліції тощо. Специфічним є те, що основний склад вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичної орієнтації уряду, а тому є незмінним. Для таких службовців припустимо підвищення за посадою, однак переміщення без їхньої згоди або звільнення до досягнення встановленого віку не дозволено. Муніципалітети є незалежними від центральної влади та самостійними щодо визначення фінансового статусу і кадрового забезпечення. Їх співробітники не відносяться до державних службовців, та й такого поняття, як «ранг державних службовців» не існує.

Безсумнівно, що від державних службовців вимагається наявність високого професіоналізму та відповідних особистісних якостей. Підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, навчання в яких відповідає сутності так званого англосаксонського підходу. Так, одержуючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку у сфері права, однак підвищення якості роботи пов’язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їхні можливості для успішної діяльності в управлінській сфері. Особливістю даного підходу є те, що післядипломна освіта керівного складу державних службовців здійснюється на робочих місцях шляхом впровадження системи менторства, яка постає стратегією професійного розвитку керівного складу [461].

Отже, застосування навчальних програм у контексті міждисциплінарного підходу та впровадження системи менторства дозволяє керівному складу державних службовців набувати виключно важливих сучасних компетенцій – критичного мислення, комунікаційних умінь, самоорганізації, креативності, уміння працювати в команді тощо, що, безсумнівно, сприяє розвитку їх лідерського потенціалу.

Звернувшись до аналізу системи підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх централізована перепідготовка відсутня. В організації публічно-управлінської діяльності країна виходить із передумови, що перемога в конкурсі є підставою для повноцінного виконання фахівцем своїх професійних обов’язків. Відтак підвищення кваліфікації публічних

службовців зосереджено переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодінням знаннями і набуття навичок як в індивідуальному порядку, так і під час проходження тих або інших курсів.

Публічний службовець самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги у Норвегії надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залучення громадян до участі у розвитку суспільства, створення умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо. Отже, у Норвегії визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що сприяє розвитку інституту лідерства шляхом забезпечення важливих для адміністративного персоналу компетентностей.

Н. Калашник вказує, що під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби [385]. Таким чином, аби зробити кар'єру, обійняти вищу посаду, стати керівником-лідером, підвищивши разом із тим своє матеріальне благополуччя, необхідно безперервно займатися самоосвітою. Безсумнівно, самоосвіта є важливим елементом набуття та оновлення професійних компетентностей публічного службовця, однак, на нашу думку, доцільно застосувати ще й поняття «саморозвиток», оскільки він передбачає постійну роботу над собою, зокрема й співвідносно із самоосвітою, основою чого є безперервний рух та зміни.

У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в цій системі посідає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна назвати те, що загальна спрямованість навчання пов'язана не з передаванням знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців.

Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій чи інших занять в аудиторії. Тож відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном.

Першість надається інтерактивним методам навчання під

наставництвом викладачів; метою є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку розв'язання різноманітних проблем, які виникають чи можуть виникати під час професійної діяльності.

Підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу Німеччини – керівників-лідерів – проводиться у Федеральній академії державного управління. Наявність широкого спектра навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар'єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, який робить їх гнучкими. Постає можливість створення різних навчальних курсів, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця про наявність нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи до оволодіння ними.

Зауважимо, що при Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв'язки із закладами інших країн [462].

Право на заміщення вищої посади та здійснення успішної службової кар'єри в Німеччині реалізовується за умови безперервної освіти. Після навчання в спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, публічний службовець самостійно опановує факультативні курси – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства. Для заміщення вищої посади він має скласти кваліфікаційний іспит.

Як бачимо, активна, реальна та безперервна самоосвіта створює умови для підтвердження статуту державного службовця, сприяє його кар'єрному просуванню і впливає на розвиток лідерства.

Більш розлого представимо аналіз тенденцій розвитку лідерства у Польщі, оскільки там протягом останніх десятиліть розроблено досконалу

систему навчання державних службовців. Однак шлях до такого результату був непростим. З початком у Польщі адміністративної реформи в 90-х роках минулого століття, пов’язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба у відповідних кадрах державної служби та її керівництва, котрі могли б забезпечили чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві.

Основним законодавчим актом, що регулює процес навчання державних службовців, є Конституція Польщі (квітень, 1997), яка визначає головні завдання корпусу державної служби, а саме: «забезпечення професійного, якісного, неупередженого та політично нейтрального виконання завдань держави» [463, ст.153].

Закон про цивільну службу (1996, 1998, 2006, 2008, 2015), окрім важливих питань будівництва публічної адміністрації, визначає підходи до навчання державних службовців. Зокрема, у Законі визначено такі види підготовки державних службовців: навчання центральне, загальне навчання, навчання як частина індивідуальної програми професійного розвитку держслужбовця, навчання спеціальне.

У Законі наголошується на тому, що навчання для державних службовців організовується з метою поглиблення знань і розвитку умінь, необхідних для виконання завдань державної служби. Однак для кожного виду навчання передбачено свої мету і завдання.

Так центральне навчання організовується для державних службовців з наступною метою: підтримки та реалізації завдань державної служби; поширення засад державної служби та принципів етики державних службовців; поширення стандартів управління персоналом; розвитку здатності координувати роботу на рівні органів управління та між ними; поширення знань, необхідних для виконання завдань державної служби.

Загальне навчання організовується з метою розвитку знань і навичок державних службовців, вкрай необхідних для успішного виконання завдань державної служби.

Навчання як частина індивідуальної програми розвитку державного

службовця організовується з метою набуття ним знань і навичок, окреслених певною програмою.

Навчання спеціальне організовується з метою поглиблення та оновлення знань і навичок державних службовців у сфері, пов'язаній із завданнями органів управління [464; 465; [466; 467; 594; 596; 597]. На нашу думку, важливим постає аналіз та вивчення потреби у навчанні фахівців державної служби. З 2004 року в Польщі активно розроблялися «Стратегії навчання державних службовців», у яких визначалися головні напрями цього навчання з метою забезпечення успішної реалізації завдань публічного управління, а саме: протидії корупції, зміцнення етносу державної служби, забезпечення високого рівня знань і умінь у сфері загальних стандартів праці – управління, моніторингу і контролю, забезпечення ефективного функціонування державних службовців у європейському адміністративному просторі, управління підготовкою та перепідготовкою державних службовців, ефективної навчальної політики. Так з-поміж головних цільових завдань у процесі впровадження «Стратегії навчання державних службовців на 2008 – 2010 роки» найбільш актуальними стали забезпечення ефективного функціонування державних службовців у європейському просторі (зокрема й удосконалення знання іноземних мов); забезпечення високого рівня знань і умінь у сфері загальних вимог праці – управління, моніторингу і контролю; зміцнення професійної етики держслужбовців; залучення державних службовців до активної реалізації урядових програм у діапазоні здійснення економічної діяльності, розвитку ринку праці, соціальної допомоги тощо; забезпечення стійкого зростання якості послуг, що надаються працівниками державної служби для громадян; забезпечення засад рівності та відсутності дискримінації в обслуговуванні клієнтів [469]. Наголосимо, що діагностування кадрового потенціалу державної адміністрації різного рівня, а також аналіз та оцінювання потреби в навчанні, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до нових вимог часу мали першорядне значення, про що свідчать результати, отримані під час проведення таких заходів: «Діагностика потенціалу місцевого самоврядування, оцінка потреб у

навчанні працівників органів місцевого самоврядування» (2009) [470], «Оцінка окремих навчальних заходів, що проводяться в межах проєкту «Впровадження стратегії навчання» (2011) [471]. Відповідно до результатів аналізу державними адміністраціями розробляються відповідні документи, рекомендації, складаються щорічні перспективні і поточні плани, визначаються мета і завдання навчання державних службовців. Так у заходах на виконання Стратегії навчання державних службовців на 2008 – 2010 роки головними завданнями були визначені: створення системи навчання державних службовців, адаптованої до реальних потреб адміністрації та сучасного ринку праці; поліпшення контакту з клієнтом; удосконалення процесу дотримання правових вимог; поліпшення іміджу і довіри до установ державної служби; професіоналізація принципів функціонування публічної адміністрації; впровадження сучасних систем мотивації в адміністрації публічній [469].

З-поміж важливих документів, які визначають спеціальну політику з підготовки фахівців державної служби в Польщі, варто відзначити такі два документи, як «Навчальна політика державної служби» (2012) та «Директиви щодо впровадження навчальної політики державної служби» (2012) [472]; [473].

Перший документ має теоретичну спрямованість, другий – практичну. У першому репрезентовано аналіз сучасного стану функціонування державної служби, у другому – вміщено практичні інструкції, у яких крок за кроком викладено, як будувати внутрішню ефективну систему забезпечення розвитку державних службовців. Важливо також, що ці документи гнучкі й універсальні, призначені для всіх рівнів державного управління – від місцевої адміністрації до міністерства, незалежно від потужності установи або її функцій. Завдяки цим документам запроваджувалася спеціальна політика щодо підготовки фахівців державної служби, полегшувався пошук шляхів розвитку і планування кар’єри держслужбовців, а передбачені в ній навчальні заходи спрямовувалися на ефективне заповнення прогалин у роботі державної служби, що, безсумнівно, має велике значення для рівня якості

надання послуг населенню.

Варто також зазначити, що спеціальна політика у сфері навчання держслужбовців постійно вдосконалюється. Так із 2013 року тривала постійна робота над розробкою Стратегії управління людськими ресурсами на державній службі до 2020 року, в якій особливе місце відведено проблемі підвищення професійного рівня держслужбовців засобами спеціальної політики в галузі підготовки фахівців державної служби [474]. Розпорядженням Голови Ради Міністрів Польщі «Про особливі умови організації та проведення навчання державних службовців» (2015) уточнено мету і завдання різних видів такого навчання. Особливу увагу звернено на суб'єктів, які організовують і здійснюють цей процес. Вони повинні відповідати наступним критеріям:

- мати досвід проведення навчання такого типу;
- мати відповідну навчальну програму;
- мати у своєму розпорядженні працівників або співробітників, які гарантують належне виконання програми навчання і які мають відповідну кваліфікацію та досвід;
- можуть забезпечити відповідну матеріальну базу, зокрема житлові умови, а також навчальні посібники та обладнання, необхідне для реалізації навчальної програми [475].

У контексті проведення спеціальної політики у сфері підготовки держслужбовців у Розпорядженні особливу увагу звернено на навчання лідерів державної служби. Передовсім це було пов'язано з підготовкою державних службовців до активної участі в структурах Європейського Союзу та із впровадженням менеджерської моделі в публічному управлінні, що вимагало нового типу державного управлінця, так званого лідера змін, здатного активізувати інших людей на виконання поставлених завдань. Відповідно в межах європейської програми «Зміцнення управлінських здібностей» із таким партнерськими інституціями, як Управління Ради Міністрів Великої Британії та Північної Ірландії, Державної школи публічного управління Королівства Данії, Національного інституту

державного управління Королівства Іспанії, було проведено навчання працівників Канцелярії Прем'єр-міністра Польщі, Міністерства фінансів, Міністерства економіки, Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства сільського господарства та розвитку села, Міністерства правосуддя, Міністерства внутрішніх справ та адміністрації, Міністерства закордонних справ, Міністерства охорони навколишнього середовища, Міністерства охорони здоров'я, Мазовецького та Шльонського воєводств, у ході проведення якого порушувалися проблеми вдосконалення управлінських та лідерських якостей державних службовців, котрі обіймають високі посади в публічному управлінні.

Повертаючись до аналізу більш ранніх документів (2002-2019 рр.) можемо констатувати активізацію підготовки державних службовців вищого корпусу. Так у 2003 році були організовані річні студії для генеральних директорів як представників стратегічних кадрів публічного управління з метою поглиблення знань у сфері застосування правового порядку та новочасних методів управління, а також формування лідерських компетенцій та менеджерських умінь. Тематика курсів включала широку проблематику: функціонування державної служби, дотримання законодавчих процедур, адміністративного права; проблеми організації, управління, нагляду і контролю; трансформаційні процеси в адміністрації (німецький досвід); пошук перспектив сучасного керівника-лідера; засади суспільного діалогу; удосконалення організації шляхом самооцінювання (metoda Common Assessment Framework); представлення методів Центру оцінювання (Assessment Centre); та ін. Була також проведена конференція на тему: «Головні напрями публічного управління: досвід Великої Британії».

У 2004 році був реалізований європейський проєкт «Підвищення свідомості членів корпусу публічного управління щодо етичних дилематів» за участі грецького консорціуму Центр європейської конституції – Themistocles & Dimitris Tsatsos Founion і Diadikasia Business S.A. Польським партнером був Інститут публічних справ.

Завданням реалізації цього проєкту в Польщі було зміцнення позицій

управлінської адміністрації, особливо її людських ресурсів, стосовно етичних проблем, а також підготовка лідерських кадрів з їх урахуванням. З цією метою були проведені дослідження стану етичних стосунків серед державних службовців. У межах досліджень було проведено 10 семінарів для 845 слухачів, котрі обіймали керівні посади на різних рівнях управління. Крім того, було проведено дистанційне навчання для 1000 осіб із 330 воєводських, повітових та міських публічних адміністрацій та онлайн-дискусії («chat-room discussion») [476].

У той самий час було організовано навчання для зміцнення польської управлінської адміністрації, розвитку корпусу керівників-лідерів та ефективного впровадження стандартів публічного управління. З-поміж питань, що розглядалися в процесі навчання, варто виокремити наступні: доступ до публічної інформації, техніка обслуговування клієнта в державних установах, управління якістю надання послуг клієнтам, виклики для сучасного лідера-керівника державної установи, зміцнення інноваційності публічного управління, засади суспільного діалогу тощо.

У 2007 – 2009 роках у департаменті державної служби в межах Програми «Оперативний людський капітал» (Пріоритет V «Добре управління»), яка співфінансувалася Європейським соціальним фондом, був реалізований проєкт «Навчання людей, призначених на високі державні посади». Мета проєкту передбачала формування лідерських якостей у керівників державних установ, організацій та підрозділів, а також підвищення їх кваліфікації у сфері розвитку умінь стратегічного планування, сучасного розв’язання проблем управління кадрами, а також удосконалення знання іноземних мов. Так до програми навчань були включені теми, що стосувалися безпосередньо лідерських характеристик посадовців: комплексне управління якістю обслуговування населення, управління задоволенням клієнта, створення іміджу державної установи, профілактика й попередження корупційних явищ у державній адміністрації, дотримання етичних засад поведінки осіб, котрі обіймають високі керівні посади, уміння вести суспільний діалог. Щодо вдосконалення володіння іноземними мовами,

то з цією метою було проведено 7 практичних занять різноманітної тематики (право та адміністрація, політичні, соціальні та економічні проблеми, питання, що стосуються управлінської політики Європейського Союзу), а також групові курси. Крім того, була проведена конференція на тему «Добре управління. Стандартизація організаційних процесів у державній адміністрації» та ін. [477].

У 2009 – 2010 роках на державному рівні був проведений аналіз потреби в підготовці фахівців державної служби (пріоритети та види навчання), відповідно до якого з'явився «План центральних навчань державних службовців на 2011 рік», де одним із головних пріоритетів було визначено «підтримку лідерства на державній службі» [478].

Відповідно до плану було організоване навчання під назвою «Сучасне лідерство в публічній організації змін – роль керівних посад на державній службі» для працівників, які обіймають високі посади на державній службі (генеральні директори міністерств, центральних установ, публічних адміністрацій воєводств, котрі відповідають за функціонування установ у цілому, за умови й організацію праці та управління кадрами, а також директори організаційних підрозділів та їх заступники) і які впроваджують істотні зміни у функціонування держави, економіки та суспільства. Головна ідея навчання відповідала контексту суспільних змін та сприяла піднесенню ролі вищих посадовців державної служби як лідерів забезпечення підтримки дій уряду у здійсненні множинних реформ. Особлива увага зверталася на проблему розвитку та удосконалення вмінь, необхідних для лідерства в колективі, та управлінських умінь, що є значущими саме в періоди трансформацій [479].

У межах навчання було проведено 2 виїзні сесії для генеральних директорів та 10 стаціонарних сесій у Варшаві для директорів підрозділів міністерств та центральних державних установ [480].

На виконання Стратегії розвитку країни до 2020 у 2013 році був представлений на загальне обговорення проєкт «Стратегії управління людськими ресурсами на державній службі до 2020 року», де серед головних

пріоритетів і напрямів роботи з кадрами (зміцнення належного етичного ставлення до клієнта, вдосконалення іміджу державної служби, поширення використання ефективних методів управління, підтримка професійного розвитку державних службовців, створення ефективних механізмів мотивації і системи оплати праці на державній службі) було визначено розвиток та підтримку лідерства [481].

Особлива увага урядом була звернута на розвиток у лідерів уміння організувати підлеглих на створення позитивного іміджу державної служби, а також відповідальності за зростання етичної свідомості державних службовців та посилення ролі етики в обслуговуванні населення. Зокрема, серед етичних засад лідерів акцентуються: неупередженість (лідер повинен діяти в інтересах держави), незалежність (лідер має уникати ситуацій, які узалежнюють його від інших, лідер не повинен діяти у власних інтересах, родини або друзів), об'єктивність (неупереджене і чесне прийняття рішень на підставі найкращих доказів, без дискримінації), засада відповідальності (лідер має бути відповідальним за прийняття рішень), відкритість (лідер повинен приймати рішення відкрито і прозоро), засада чесності й порядності (лідер має говорити правду) [482]. У 2014 році були організовані тренінги для працівників Канцелярії Голови Ради Міністрів, різних міністерств і воєводств на тему «Етика, протидія корупції та конфліктам інтересів з метою надання обраним лідерам державної служби відповідних знань, набуття яких сприяло б етичності і прозорості діяльності управлінської адміністрації» [483, с.14].

У 2018 році у межах формування культури порядності та чесності на державній службі, відбулися центральні навчання лідерів державної служби (працівники міністерств та адміністрацій воєводств) з метою підтримки виконання ними функцій етичного лідера. На цих тренінгах розглядалася наступна проблематика: етнос державної служби; права і обов'язки державних службовців у контексті засад етики державних службовців; приклади етичних дилематів та способи їх розв'язання; приклади порушень етичних засад на державній службі та як їм можна запобігти; етична

інфраструктура в Польщі. Заняття відбувалися в різних формах – лекції, практичні заняття в групах, дискусії, рольові ігри, тренування (coaching), аналіз ситуацій тощо [484, с. 4].

Особливу роль щодо підготовки сучасних лідерів у Польщі відіграє Крайова школа державного управління. Цей вищий навчальний заклад не є типовим для Польщі (був створений у 1989 році). Метою його заснування було створити навчальний заклад нового типу, європейського зразка, який би зміцнив польську державну службу. Крайова школа підпорядкована Голові Ради Міністрів Польщі, готує кадри для місцевого самоврядування та вищих державних службовців польської адміністрації, здійснює підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, зокрема лідерів. Під час церемонії вручення дипломів випускникам КШДУ голова канцелярії прем'єр-міністра Беата Кемпа наголосила, що метою Крайової школи державного управління є підготовка високопрофесійних працівників адміністрації та лідерів публічного управління [485]. Зауважимо, що політики, вчені, випускники школи під час регулярних зустрічей із державними службовцями-практиками, лідерами державного управління вказують на позитивні аспекти в діяльності Національної школи державного управління. Перша зустріч на тему «Спільнота практиків управління людьми» відбулася ще у квітні 2013 року. Під час таких зустрічей за участі слухачів Крайової школи державного управління порушуються значущі для суспільства проблеми, пов'язані з управлінням людськими ресурсами – проблемами права, етики, корупції, економіки, соціальними питаннями тощо.

Позитивну оцінку отримала також «Програма Ментор», метою якої є ефективне індивідуальне навчання слухачів (під опікою досвідчених працівників адміністрацій) з практичних проблем, пов'язаних із державною службою. Навчання у формі індивідуальних занять та занять у малих групах дозволяє слухачам ефективно використовувати багатий практичний досвід менторів у сфері державної служби. У межах програми ментор (наставник) надає слухачам школи свої поради і допомогу задля формування у них умінь якнайкраще використати на практиці уже набуті компетентності у

відповідності із сучасними потребами державного управління. Прикметно, що активну участь у проведенні занять беруть члени Товариства випускників Національної школи, які ефективно працюють на посадах різного рівня державної адміністрації та зарекомендували себе керівниками-лідерами державного управління. Цінність їх виступів полягає в умінні поділитися своїм практичним досвідом, можливості донести до слухачів значення місії керівника-лідера [452].

Крайова школа постійно вдосконалює підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців різних категорій. Лише за 2018 рік було підготовлено понад 40 різних навчальних пропозицій, майже половина з яких призначена для керівників-лідерів публічного управління, а саме: «Успішний менеджер – формування авторитету лідера-керівника» (мета: вдосконалення уміння управляти кадрами, мотивувати, передавати завдання, уміння розв'язувати конфлікти і справлятися з важкими ситуаціями, уміння комунікувати, формувати ефективні колективи співробітників з одночасним підвищенням авторитету лідера-керівника); «Комунікація керівника – 5 ключових розмов: очікування, розвиток, результати, конфлікт, посередництво» (мета: вдосконалення вміння вибудовувати партнерські відносини з підлеглими та співробітниками); «Професійний розвиток керівних кадрів державного управління з використанням нової польської методики FRIS – Стиль мислення та дії» (мета: ознайомлення керівників-лідерів з концепціями управління розвитком працівників державної установи з урахуванням нової методики ФРІС – стиль мислення та дії); «Тренінг керівників – розвиток і управління колективом за допомогою інструментів SMART 9 Management Tools (інструменти керування)» (мета: впровадження персоналізованих інструментів для відбору та управління персоналом і розвиток індивідуального потенціалу керівника як лідера); «Семінар менеджера – як розвинути творчість співробітника» (мета: розвиток лідерських компетенцій як інструмента розмови зі співробітником: коучинг-процес, етика, відповідальність за мету та її формулювання); «Управління конфліктом на робочому місці з елементами посередництва» (мета:

вдосконалення умінь уникнення та розв'язання робочих конфліктів за допомогою набуття або розвитку комунікативних умінь, умінь вести переговори та здійснювати посередництво); «Управління колективом у державній адміністрації» (мета: розуміння засад побудови ефективного колективу співробітників та створення сприятливої робочої атмосфери, формування ключових лідерських якостей впливу на людей); «Протидія зловживанню і корупції» (мета: широкий погляд на проблему корупції у світі; знайомство з кращим досвідом у сфері протидії корупційним явищам; отримання знань про створення ефективної системи протидії корупції та зловживанням у державній установі); «Управління стресом у праці і антистресовий тренінг» (мета: формування вміння ефективного подолання стресових ситуацій, побудова програми змін реакції на стресові ситуації, навчання ефективних методів справлятися самостійно з різними формами стресу, пізнання методів глибокої психологічної регенерації); «Службові зустрічі і наради – підготовка, організація, проведення» (мета: формування умінь підготовки, запрошення, організації та проведення службової зустрічі або наради); «Тренінг ведення переговорів – тактика, стратегія та моделювання переговорів» (мета: підготовка керівників-лідерів до проведення ефективних переговорних процесів) та ін. [486].

Зауважимо, що у навчальних пропозиціях на весну 2022 року Крайова школа пропонує спеціалізовані відкриті тренінги та практичні заняття, які поглиблюють уже набуті знання та дають змогу розвивати компетенції, важливі в державному управлінні. Враховуючи зростання очікувань учасників тренінгів, відбувається постійне оновлення пропозицій, впровадження нових тем для навчання та розширення спектра навчальних курсів у галузі законодавства, аутентифікації документів, документообігу, а також аудиту й контролю [487].

В. Федерчик зазначає, що для здійснення навчання та підготовки лідерів публічного управління в Національній школі державного управління застосовують різні форми занять – лекції, мінілекції, практичні заняття, тематичні дослідження, розв'язання конкретних ситуацій, інтерактивні

семінари, дискусії, мозкові атаки, комп'ютерні майстерні, цикл Колба (модель навчання за допомогою досвіду), активне навчання, що передбачає особистий і лідерський розвиток шляхом розв'язання різноманітних проблем, формування колективу, ефективної та безпосередньої комунікації тощо[488].

До проведення різних форм занять залучаються фахівці з державного управління, акредитовані тренери, досвідчені менеджери, професори відомих польських та зарубіжних університетів, автори підручників із публічного управління, консультанти, досвідчені медіатори, провідні економісти, експерти в галузі управління, психологи, професійні дипломати, працівники адміністрації Президента, міністерств, інших державних установ, журналісти, інфоброкери, спеціалісти з різних галузей державного управління Сполучених Штатів Америки, Японії, європейських країн та ін. Школа активно залучає відомих та авторитетних міжнародних партнерів, які ведуть курси за програмою міжнародного менеджменту, пристосованого до польських реалій публічного управління та очікувань суспільства.

Таким чином, у Польщі завжди зверталася і звертається значна увага на формування лідерського потенціалу у сфері публічного управління, що, на нашу думку, є одним із чинників, який позитивно впливає на ефективність державної політики в цілому та на позитивні зміни в діяльності державних адміністрацій та установ. Сьогодні державний службовець у Польщі – це професіонал, людина з високим почуттям обов'язку, належною етичною поведінкою. У державних установах відсутня корупція і зловживання службовим становищем.

Зрозуміло, що для підготовки керівників-лідерів, які забезпечили впровадження реформ у сфері публічного управління і формування відповідних компетенцій та особистісних якостей державних службовців, потрібен був час. Для цього в Польщі була створена гнучка, однак чітка система підготовки лідерів нового публічного управління. Свою роль у цьому процесі відіграли різні форми і методи навчання, які планувалися і реалізувалися на підставі вивчення потреби у фахівцях державної служби та діагностування кадрового потенціалу державної адміністрації різного рівня;

виявлення прогалин у розвитку компетенцій управлінського персоналу; вироблення системи підготовки лідерських кадрів публічної служби; забезпечення високого рівня проведення занять для лідерів-управлінців із використанням тренінгів; проведення занять у процедурній формі, що дозволяє реально розвивати лідерські компетенції, адаптовані до практики конкретної державної установи; оцінювання ефективності розвитку лідерських якостей як невід'ємного елемента проведення навчання тощо.

Проаналізувавши освітні тенденції європейських країн у розвитку інституту лідерства, слід зауважити, що їх основою є принцип людиноцентризму, який визначає нову управлінську парадигму, яка має вкорінюватися в публічно-управлінській діяльності в Україні і диктувати нові якості лідера-керівника [489].

Таким чином, проведений аналіз досвіду розвитку інституту лідерства в контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі) засвідчує, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі.

Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, зокрема і керівниками-лідерами, значущості безперервного навчання, важливості рекрутингу та неприйняття до адміністративних органів випадкових, непрофесійних людей. Це дає підстави ствердитися в думці про важливість актуалізації та творчої адаптації проаналізованого досвіду й освітніх тенденцій європейських держав в Україні.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі – «Характеристика механізмів забезпечення розвитку лідерства: вітчизняний та зарубіжний досвід» – досліджено організаційно-правовий механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні; узагальнено зарубіжний досвід реалізації механізмів забезпечення розвитку лідерства у сфері нового

публічного управління на прикладі європейських держав (Польща, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Норвегія, Німеччина) задля подальшої адаптації в Україні.

Проведено аналіз нормативно-правових документів, що формують базис організаційно-правового механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, серед яких: Указ Президента України «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» (2004 р.).; Постанова КМУ «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 рр.» та розпорядження КМУ; Наказ Головного управління державної служби (2008 р.), Наказ Нацдержслужби (2016 р.), Закон України «Про державну службу» (2015 р.); Стратегія державної кадрової політики; Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 р. тощо.

Аналіз наведених документів дає змогу стверджувати, що в Україні загалом сформовано нормативно-правову базу розвитку інституту лідерства, де закріплено вимоги щодо зростання лідерської спроможності. Велика увага приділялася розробці та реалізації навчальних програм нового формату, спрямованих на розвиток професійної компетентності, особистісних якостей, що співвідносяться з характеристикою особистості лідера.

Розглянуто Наказ НАДС (січень 2021 р.), у якому було затверджено «Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», проєкт Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби» (лютий 2021 р.), а також проаналізовано обговорення під час комітетських слухань (квітень 2021 р.) на тему: «Професійне навчання публічних службовців: європейський досвід та перспективи для України».

Аргументовано важливість нормативно-правових документів щодо інформаційної відкритості органів публічної влади та їх лідерів, оскільки саме завдяки їй формується громадська думка.

Революційним етапом на шляху до інформаційної відкритості публічної влади та свободи слова стало, відповідно до нової редакції Закону «Про інформацію», прийняття Законів України «Про доступ до публічної інформації» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів».

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що сучасні модернізаційні процеси зосереджують увагу заінтересованих сторін на ході підвищення професійної компетентності державних службовців. Зазначене спрямовується на прийняття змін до відповідного Закону та спонукає державних службовців до безперервного професійного навчання і самонавчання й усвідомлення значущості його впливу на розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності.

У процесі дослідження підтверджено, що Республіка Польща має досить багато спільних рис з Україною в соціальному, культурному, економічному, освітньому та управлінському розвитку, тому її досвід щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства, прийняття нових та внесення й затвердження поправок до правових документів, застосування відповідних інструментів і практик є найбільш наближений до українських реалій.

З’ясовано, що розвиток політичного лідерства в Польщі дозволяє співвіднести його спрямування у русло політичного маркетингу, який визначає особливості, що прослідковуються у виборчому процесі. За допомогою політичних маркетингових технологій – платної телевізійної реклами, бігбордів, свідомого використання можливостей PR – лідери звертаються до електорату, який сприймає політиків набагато швидше, ніж через програми організацій, партій, що впливають на творення його публічного іміджу.

Показано, що однією з головних якостей лідера більшість польських науковців визначають уміння комунікувати, наголошуючи на тому, що керівник не може стати справжнім лідером, якщо не буде ефективно комунікувати з людьми, оскільки добра комунікація надихає (інспірує) людей, створює емоціональний і безпосередній зв’язок з ними, що сприяє

кращому взаєморозумінню та встановлює відчуття довіри. У стосунках із підлеглими керівник-лідер намагається формувати в них почуття самостійності, самодостатності, стимулює спонтанну мотивацію бути незалежними, активними і повними ентузіазму в роботі, що створює в колективі особливу атмосферу приязні, відкритості, підприємливості, інноваційності.

Наведена сукупність обґрунтувань визначає особливості маркетингового, технологічного та комунікативного механізмів забезпечення розвитку лідерства в новому публічному управлінні Польщі, зокрема: створення так званого "маркетингового комплексу", що складається з чотирьох «пі» (p), а саме: товар (product), просування (promotion), ціна (price), місце (place); поєднання лідером ефективної безпосередньої комунікації з підлеглими/виборцями/ громадськістю, з комунікацією в ЗМІ, Інтернет та медіаресурсах, проведення рекламної кампанії тощо.

Дослідження освітніх тенденцій щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі) доводить, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі. Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, зокрема і керівниками-лідерами, значущості їх безперервного навчання, підбору достойного персоналу та уникнення прийняття до цієї когорти випадкових, некомпетентних людей. Це вказує на важливість актуалізації проаналізованого досвіду щодо освітніх тенденцій європейських держав та його творчої адаптації в Україні.

З'ясовано, що від державних службовців західноєвропейських країн вимагається володіння високим професіоналізмом та відповідними особистісними якостями, зокрема у Королівстві Нідерландів до чиновництва висувається вимога безперервного навчання у сфері електронної демократії. Перед державними службовцями Швейцарії та їх лідерами постає завдання запровадження нових способів та методів керівництва, що дають змогу найбільш повно і якісно реалізовувати покладені на них завдання. Це означає

необхідність постійного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких у системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP). У цьому інституті проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати в публічному секторі. Навчальні програми Інституту підвищення кваліфікації в галузі державного управління затверджені на рівні конфедерації, а диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської асоціації з акредитації публічного адміністрування.

Встановлено, що підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, а їх освіта традиційно є економічною чи юридичною, що відповідає сутності так званого англосаксонського підходу до навчання. Здобуваючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку у сфері права, однак підвищення якості роботи пов’язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їх можливості для успішної діяльності в управлінській сфері. Застосування навчальних програм у контексті міждисциплінарного підходу дозволяє розвивати і вдосконалювати системне та критичне мислення, комунікаційні уміння, самоорганізацію, креативність, уміння працювати в команді тощо, безсумнівно, сприяє розвитку лідерства.

Звернувшись до аналізу підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх перепідготовка відсутня. Там дотримуються імперативу про те, що перемога в конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов’язків. Водночас система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті.

З’ясовано, що в Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в цій системі займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна визначити

те, що загальна спрямованість навчання пов’язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій чи інших занять в аудиторії.

Підтверджено, що у процесі підготовки лідерів у Польщі особливу роль відіграє Національна школа державного управління. Важливою перевагою Національної школи державного управління з підготовки лідерів публічного управління є використання аплікаційного характеру навчання (орієнтація на тренінги і практичні заняття). Школа активно використовує відомих і авторитетних міжнародних партнерів, які ведуть курси за програмою публічного управління міжнародного менеджменту, пристосованого до польських реалій та очікувань у цьому відношенні. На сьогодні державний службовець у Польщі – це професіонал, людина з високим почуттям обов’язку, з належною етичною поведінкою.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду освітніх тенденцій щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства показує, що перед державними службовцями передовсім постає завдання безперервного навчання; визначається значущість рекрутингу та унеможливлення прийняття до когорти державних службовців випадкових, непрофесійних людей, що є актуальним і для України.

Результати четвертого розділу дисертаційного дослідження оприлюднені у таких працях відповідно переліку «Праці які відображають основні наукові результати дисертації»- [1]; [4]; [5]; [8]; [12]; [16]; [17]; [18], [19], [28], [29], [39].

РОЗДІЛ 5
ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

5.1. Концептуальне обґрунтування модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства

На основі теоретичних положень дослідження, викладених у попередніх розділах, було розроблено модернізаційну модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Як відомо, модель (від лат. «modulus» – міра, аналог, зразок, взірець) є відтворенням або відображенням об’єкта, задуму, конструкцій, опису чи розрахунків, що відображає, імітує, відтворює принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості, ознаки та характеристики об’єкта дослідження.

У ході розробки модернізаційної моделі за основу були взяті висновки провідних українських учених у сфері державного управління про зміни, які відбуваються в українському суспільстві, зокрема й у сфері нового публічного управління та розвитку інституту лідерства. Проаналізовані та систематизовані класичні й неокласичні теорії механізмів забезпечення розвитку лідерства й нині не втрачають актуальності в питанні щодо його цілісності (інституту лідерства), однак еволюція, як процес змін, виводить на авансцену нові ідеї та підходи до розуміння й усвідомлення як самого феномена, так і розгортання процесу його розвитку. Концептуально обґрунтована модернізаційна модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, яка представлена нами на рис. 5.1 представляє ефективне використання соціального та людського (особистісного) капіталів, а також потенціалу самодостатньої, вільної

індивідуальності, що реалізується в асиметричному комплементарному лідерстві (див. рис. 5.1.).



Рис. 5.1. Модернізаційна модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

*Джерело: автор. розроб.

У розробці модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ми скористалися теорією

відносин нового публічного управління, які конструюються як вертикально, так і горизонтально (це зазначалося у параграфі 1.3), їх особливістю, що у процесі взаємодії суб'єктів у публічно-управлінській діяльності нерідко виникають протистояння між ними. У таких ситуаціях безсумнівним стає визнання такого лідера, чия публічно-управлінська діяльність реалізується на основі високого рівня компетентності, позитивної репутації, високоморальних ціннісних орієнтирів, відповідальності, значних особистих досягнень тощо.

У контексті побудови соціально-відповідальної держави А. Керролл та А. Бухгольц розглядають соціально-відповідальний корпоративний менеджмент з позицій мультицільових завдань співвідносно із моделлю взаємодії влади, бізнесу і громадськості, демонструючи зразок стосунків на основі попарних описів взаємовпливів, а саме: громадськість – влада, бізнес – громадськість, влада – бізнес [490]; [491].

Сучасна українська дослідниця О. Грішнова зазначає, що в більшості наукових розробок дослідники соціальну відповідальність покладають на бізнес; однак, на її думку, відповідальність за побудову соціальної держави має нести передовсім сама держава, а також усі її громадяни [492].

Поділяючи думку О. Грішнової, наголосимо, що міжсуб'єктна взаємодія в публічно-управлінській діяльності (параграф 3. 3.) між суспільними секторами – державним, приватним (бізнес), громадським, мас-медіа та їх лідерами, а також медіаактивістами – вимагає консолідації в досягненні суспільної мети та інтересів. Іншими словами, відповідальність покладається на усі суспільні сектори та їх лідерів.

Як зазначалось у третьому розділі, модернізаційні тенденції проявляються в процесах оновлення суспільства, зумовлюються принципами детермінізму й емерджентності та призводять до зміщення акценту пріоритетності з колективного на індивідуальне та партисипативно-комплементарне партнерство і взаємодію. Модернізаційним трендом в українському суспільстві стало ефективне використання його соціального та людського (особистісного) капіталів, а також потенціалу самодостатньої,

вільної індивідуальності, що акумулюється в асиметричному комплементарному лідерстві.

За основу для розроблення модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності править модель 4D-брендингу – бренд у чотирьох вимірах, (англ. dimension), запропонована сучасним шведським економістом і маркетологом Т. Гедом. Ця модель включає чотири виміри сприйняття бренду споживачем, які разом утворюють його розумове поле, а саме: функціональний вимір – реальні споживчі властивості продукту; соціальний вимір – цінність бренду як символу приналежності до певної групі; ментальний вимір – сприйняття індивідом самого себе в контексті споживання бренду; духовний вимір – комплекс цінностей, які стоять за брендом, із ним асоціюються і зазвичай відображені в місії компанії [493].

Зауважимо, що формування перспективного бачення, спрямованого на створення унікального та конкурентоздатного лідерства як бренду, уможливлюється завдяки брендингу – низки заздалегідь спланованих та пов’язаних між собою заходів. Тож беручи за основу модель 4D-брендингу, ми визначили чотири виміри розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності як бренду з акцентуванням на його перевагах, місії, цінностях та перспективах. Ці чотири виміри у своїй сукупності склали модернізаційну модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

В укладеній модернізаційній моделі першим виміром механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності є диференційно-збалансований – знаходження рівноваги між так званими факторами «твердої» та «м’якої» сили, оскільки, як зауважує Т. Ед, саме завдяки їм можна домогтися бажаного результату.

На нашу думку, формування механізмів «м’якої» сили є довготривалим процесом, їх елементи здебільшого виробляються роками, їх не просто виміряти й оцінити, однак у сукупності із механізмами «твердої» сили вони дозволяють дослідити цей процес цілісно, що дає нам підстави переконатися

в доцільності застосування саме чотиривимірного формату модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Як аргументовано у параграфі 3.1., модернізаційний вплив на механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності виконує функцію драйвера, який сприяє еволюції лідерства як соціального інституту, обертаючись навколо наступних категорій: «легітимність» – «легальність» (законність) – «довіра», що характеризують способи пояснення та виправдання соціальних і політичних відносин у публічно-управлінській діяльності; «цінності» – «особистісний та суспільний феномен» – «комунікативність» (соціально-комунікативний діалог).

Легітимність набувається відповідно до двох чинників – дотримання законодавства та здобуття довіри. Перший характеризує одну грань легітимності і є «твердою силою», а другий, що характеризує її іншу грань, – «м'якою силою». Остання проявляється в компетентності керівника-лідера, його позитивній репутації, морально-ціннісних орієнтирах, що співвідносяться з вимогами нового публічного управління, віддзеркалюючись в особистісних якостях лідера та його здатності до комунікативного діалогу.

Другим виміром у запропонованій моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ми визначили феноменологічний (від грец. «феномен» – неповторне, незвичне явище, досягнення людини). Основоположник феноменології німецький мислитель Едмунд Гуссерль (1859 – 1938) наголошував, що саме завдяки феноменології видається можливим вивчити свідомий досвід кожної особистості, а також її інтенціональність – спосіб, завдяки якому досвід спрямовується на той чи інший об'єкт [494].

Інтенційність є цілісною, оскільки в ній не можна виокремити теоретичне та практичне, об'єктивне та суб'єктивне, зовнішнє та внутрішнє. Тож важлива не сама реальність, а те, як вона сприймається та осмислюється особистістю. Разом із тим, на думку Гельмута Плеснера (1892 – 1987), однією

з особливостей у характеристиці людини є її безперервний саморозвиток, оскільки призначення світу ідеального полягає не в тому, аби щось означати, а в тому, аби «мати значущість» і «надавати значення», що співвідноситься з феноменом лідерства.

Третім виміром механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності в укладеній модернізаційній моделі став моніторинговий, що визначається послідовним відстеженням стану розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності та оцінюванням його кількісно-якісних змін на основі отриманих результатів. Завдяки моніторингу процесу механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності на кожному хронологічному зрізі його змінні характеристики перевіряються, співвідносячись із початковими, корегуються та навіть часом відкидаються.

Четвертим виміром механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності у модернізаційній моделі визначено конструктивний. У довідковій літературі з публічного управління поняття «конструктивність» визначається як корисність, розумність, спосіб розуміння людей, а також те, що може бути основою чогось [495, с. 266].

На нашу думку, конструктивність не позбавлена творчості, яка здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні суспільні цінності. Водночас конструктив, конструктивність створюють умови та призводять до реалізації окресленої мети, що є підставою для прийняття публічно-управлінських рішень. Іншими словами конструктив, конструктивність у публічно-управлінській діяльності – це дії або реакції, спрямовані на розв’язання суспільно значущих проблем, нормалізацію відносин, віднайдення шляху до взаєморозуміння та взаємодії.

Отже, конструктивний вимір у модернізаційній моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності репрезентує джерела інновацій, які впливають на ефективність взаємодії, згуртованість, удосконалення управлінських впливів тощо.

Отже, з часом відбуваються послідовні зміни, що дають підстави

визначати моніторинговий вимір і як процес. Логіка викладу вимагає більш детального звернення до моніторингового виміру механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності модернізаційної моделі. Разом із тим слід зауважити, що представлена чотирьохвимірна модернізаційна модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності характеризується гнучкістю, відкритістю та незавершеністю. На рис. 5.2. ми представляємо схему моніторингового виміру модернізаційної моделі щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.



Рис. 5.2. Схема моніторингового виміру модернізаційної моделі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

*Джерело: Автор. розробка

Як видно з рис. 5.2, моніторинговий вимір модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності представлено механізмами: *репутаційним, соціально-психологічним та партисипативним*, які є своєрідними індикаторами модернізації. У «Великому тлумачному словнику української мови» поняття «індикатор» тлумачиться як елемент, який відображає перебіг процесів або

стан об’єкта спостереження, його якісні або кількісні характеристики у формі, зручній для сприйняття людиною [496, с. 504].

У довідковій літературі з економіки поняття «індикатор» визначається як цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їх результатів [497; 498].

На думку українських науковців Р. Фещура, С. Шишковського, Н. Яворської, не існує єдиного підходу до розуміння поняття «індикатор», зокрема, досить поширеною є концепція ототожнення індикатора з показником. Наголошуючи на тому, що поняття «індикатор» і «показник» слід розрізняти, дослідники окреслюють характеристики індикаторів, які позначаються специфічними ознаками (властивостями). Тож індикатор – це те, що слугує орієнтиром розвитку в певних умовах; числовий вимірник властивостей, стану та розвитку об’єкта спостереження; індикатор використовується з метою моніторингу, аналізу і прогнозування економічних процесів та оцінювання їх результатів на підставі обмеженої кількості ключових показників, кожен із яких має встановлений діапазон зміни [499].

Таким чином, постають орієнтирами розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності та забезпечують можливість кількісного вимірювання його властивостей у початковому стані, а також у процесі розгортання.

Визначення репутаційного механізму як індикатора забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ґрунтувалося на твердженні, що репутація, як нематеріальна цінність, є більш стійким активом. аніж матеріальна, оскільки цінність матеріальних активів нестабільна, що чітко спостерігається в часи економічних спадів та політичних криз. Зауважимо, що репутація – це важливий канал інформації, яка продукується самою публічною установою чи організацією, її партнерами, конкурентами та клієнтами. Тому слід пам’ятати й те, що неконтрольовані інформаційні потоки стихійно створюють репутацію, яка може мати непередбачувані наслідки. У цьому контексті актуалізується етика

інформаційної активності, позитивна громадська думка, у якій віддзеркалюються результати ефективного лідерства в публічного-управлінській діяльності, оскільки саме лідеру передається в процесі набуття досвіду право надавати речам і явищам дійсності оцінні судження, що перетворюються на чинники його дій.

Отже, репутаційна «ціна» як нематеріальний актив, як «пам'ять» на майбутнє має тенденцію до накопичення та зростання. Тому репутація як індикатор механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, будучи нематеріальною цінністю, є тим підґрунтям, на якому утверджується довіра і відповідальність, що сприяє протидії конкурентам та приваблює інвесторів тощо.

Наступний механізм розвитку інституту лідерства – партисипативний (участі). Оскільки суб'єкт-суб'єктні стосунки у відносинах нового публічного управління, відкритість та доступність публічної влади дозволяють зосереджуватися на використанні потенціалу кожного суб'єкта публічно-управлінської діяльності, виникає необхідність суттєвого перерозподілу їх повноважень та відповідальності, що спонукає до міжсуб'єктної взаємодії, створення умов для оновлення управлінського стилю лідера.

Як відомо, участь є важливою складовою будь-якого демократичного суспільства, а довіра – його потужним важелем.

У «Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень» (від 1 жовтня 2009 року), виданому за матеріалами Конференції міжнародних неурядових організацій Ради Європи, представлено матрицю участі, що складається з чотирьох рівнів прийняття рішень, а саме: рівень інформації – низький рівень участі; рівень консультації – дотичний до участі рівень, рівень діалогу – участь співробітництва; рівень партнерства – найвищий рівень залучення. Партнерство може включати такі заходи, як надання послуг, форуми участі та створення органів задля ухвалення спільних рішень [500].

Означені рівні дозволяють стверджувати, що основною перевагою

партисипативного управління постає командна робота, позитивними рисами якої можна визначити інтеграцію та взаємодію, задоволення суспільних потреб, підвищення рівня поінформованості усіх суб'єктів публічно-управлінської діяльності. налагодження постійного зворотного зв'язку, самореалізацію та самоствердження.

Партисипація активно застосовується в органах місцевого самоврядування, оскільки має чималу нормативно-правову базу для визначення та застосування інструментів цього процесу – місцевого референдуму, запиту на отримання публічної інформації, звернень (запитів) громадян, прийому громадян, електронних петицій, місцевої ініціативи, громадської експертизи, загальних зборів, органів самоорганізації, громадських слухань, партисипативного бюджетування. Окреслені інструменти регулюються передовсім Конституцією України [142], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [176], а також спеціальними законами – «Про доступ до публічної інформації» [427], «Про інформацію» [417], «Про звернення громадян» [502].

Слід наголосити, що партисипативний механізм як індикатор забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності має вказати на ознаки нової ґенерації лідерів – законослухняних, компетентних, відкритих до інновацій, готових до безперервного навчання, взаємодії та партнерству, оскільки саме у такий спосіб утверджується реальне лідерство – його формальний і неформальний компоненти.

Значущість соціально-психологічного механізму як індикатора забезпечення розвитку інституту лідерства зумовлена тим, що суспільна модернізація вимагає зміни як людських якостей шляхом «виправлення» соціальної реальності, яка створюється самими людьми, так і застосування стилю лідерства в публічно-управлінської діяльності. Неабияку роль у цьому процесі відіграють особистісні чинники, що сприяють цим змінам, а саме: уміння лідера управляти своїм психологічним станом і рефлексувати: рефлексія – рушійна сила самопізнання, яке виникає унаслідок кореляції самооцінки та громадської думки; самоконтроль; самокорекція професійних

та особистісних якостей; компетентності та цінності. Зміст останніх кожна людина, зокрема й лідер у сфері публічно-управлінської діяльності, засвоює своєрідно, оскільки кожна особистість – це багатогранний суб'єкт, який важко обмежити певними параметрами і кордонами. Будь-який керівник у публічно-управлінській діяльності, спираючись на власні ресурси – певні психологічні особливості, харизматичність, властиву манеру взаємодії зі співробітниками, особистий досвід, – застосовує індивідуальний управлінський інструментарій соціаль-психологічного впливу. Саме на рівні міжособистісного спілкування, у процесі якого вирішуються проблеми суміщення характерів, добирання кадрів, способів досягнення мети тощо, проявляється ступінь довіри, взаємозамінності, гнучкості, самостійності, відповідальності, участі, співробітництва та взаємодії, відбувається розвиток інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Таким чином, представлена модернізаційна модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності містить чотири виміри – диференційно-збалансований, феноменологічний, моніторинговий та конструктивний із описово-уявними копмонентами, які виступають індикаторами щодо: репутації державного службовця, організації ним партисипативної участі громадськості в публічно-управлінській діяльності та покращення соціально-психологічних засад. Наголосимо, що чотиривимірна модернізаційна модель постає брендингом публічно-управлінської діяльності і розглядається нами рівноцінно за своїми властивостями, значеннями та роллю, які, взаємодоповнюючись, обумовлюють досягнення реального позитивного результату в розвитку інституту лідерства. Зауважимо, що в модернізаційній моделі значна увага приділяється оцінюванню визначених індикаторів розвитку інституту лідерства, зокрема рівнів компетентності лідерів, їх особистісних та професійних якостей, морально-ціннісних орієнтацій, управлінського стилю тощо.

Як відомо, оцінювання – це процедура, завдяки якій виявляється ступінь відповідності якостей трудової поведінки співробітника, результатів

його діяльності певним вимогам. Низка українських дослідників (Ю. Полянський, В. Ребкало, О. Рудік, В. Тертичка, та ін.) вважають, що оцінювання є процесом визначення достоїнств, вартості та цінності речей. Оцінювання – це аналіз повсякденного життя людей та результатів їхньої роботи [503; 504]. П. Вайс розуміє оцінювання як систематичну оцінку операцій та/або результатів програми чи політики у порівнянні з комплексом явних/неявних стандартів, що має на меті вдосконалення програми чи політики [505, с. 25]. У визначенні категорії оцінювання, яке надається в англо-українському глосарії, робиться акцент на оцінюванні як систематичному застосування методів дослідження суспільних наук для експертизи основних понять, проєктів, корисності програм тощо [506, с. 140]. Разом із тим тлумачення терміна «оцінка» у словнику організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) дозволяє застосування його до визначення вартості, ризику чи значення діяльності політики або програми, оскільки обов'язково передбачає контроль за діями, що забезпечує досягнення визначеної мети, зокрема й щодо розвитку [507].

З метою оцінювання результатів діяльності державних службовців 23 серпня 2017 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», у якій мету оцінювання було сформульовано як визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри. У постанові наголошується, що оцінювання має проводитися з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця [508].

Отже, оцінювання передбачає встановлення певних стандартів та аналіз відповідності цим стандартам. Тож оцінку особистісним рисам та професійним якостям керівників обумовлює визначення динаміки, причинно-наслідкових зв'язків та протиріч у розвитку інституту лідерства і з'ясування впливу емерджентних проявів на модернізацію механізмів забезпечення

лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Вивчення наукових концептів розвитку сучасного лідерства, евоюційних та модернізаційних процесів, які впливали на його становлення, формування та розвиток, виокремлення комплексу наукових підходів, системи принципів та механізмів забезпечення лідерства, закрема – базових, спеціальних та модернізаційних, сприяли розробці модернізаційної моделі удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, яка відображена на рис. 5.2. (див. рис.5.2.).

Розроблена модернізаційна модель відображена такими складовими як:

– *інструментарій дослідження механізмів* забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, який включає концептції становлення та розвитку лідерства; вплив еволюційних процесів на розвиток інституту лідерства; методологічні засади – принципи, методи та форми дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства протягом всієї історії вивчення; виокремлено та обгрунтувано комплекс механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Окреслено цілі, завдання, відображено детально систему принципів та суб'єктів публічно-управлінської діяльності. У наступних параграфах буде представлена детальна характеристика механізмів забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності під впливом модернізаційних процесів.

5.2. Репутаційний механізм забезпечення розвитку інституту лідерства

В умовах модернізаційних змін зростає попит на керівників-лідерів із позитивним репутаційним капіталом. Поняття «репутація» (франц. «reputation» від лат. «reputatio» – роздум, міркування) визначається вченими як усталена думка про окрему особу, групу чи колектив. Репутація людини складається відповідно до її ділових і професійних якостей, моральних і психологічних рис, які найповніше проявляються в спілкуванні з іншими людьми, а також у діях та вчинках. За твердженням вітчизняних та

зарубіжних учених, в один семантичний ряд із поняттям «репутація» стоять поняття «авторитет», «вплив», «кредит», «престиж», «сила» і вважає, що із поняттям «репутація» перегукується поняття «слава» [509, с. 495]. На функціональному рівні репутація є продуктом сприйняття іншими, а тому є власністю аудиторії, належить стейкхолдерам [510].

Основи репутації були закладені ще античними мислителями та розвивалися вченими наступних поколінь (Аристотель, Н. Макіавеллі, А. Шопенгауер, Ф. Ніцше, Ф. Честерфілд та ін.) Так Н. Макіавеллі наголошував на тому, що «державці, як і звичайні люди, мають репутацію, якою за необхідності, вони повинні вміти управляти» [511, с. 260]. Існує думка, що до наукового обігу поняття «репутація» було введене Ч. Фомбраном 1996 року. [512]. Учений вважає, що репутація – це спільна думка про якості, достоїнства, недоліки організації, репутація «складається з асоціацій, образів; у різних осіб вона однакова, однак визначається минулим, а не теперішнім чи майбутнім» [513, с. 73]. З того часу дане поняття виокремлюється, утверджуючи науковий інтерес до себе в міждисциплінарному контексті [514].

С. Мочерний наголошує та тому, що репутація – це загальна думка про характеристики, переваги та недоліки організації у сфері ділового обігу, які стимулюють клієнтів продовжувати користуватися її продукцією та можуть приносити надприбуток [515, с. 37]; загальна думка, що склалася про позитивні якості чи недоліки товару або юридичної особи [515].

У психологічній науці репутацію тлумачать як механізм оцінювання ризиків під час взаємодії. На думку С. Москвичі, репутація пов’язується із соціальними уявленнями, що є сегментами індивідуальної та колективної картин світу, які формуються у груповому дискурсі міжособистісної комунікації та у спільних групових діях [517]. У теоріях науки управління розуміння репутації спрямовується до значущості думки стейкхолдерів та їх уявлень про характеристики організації, її дії та поведінку упродовж певного проміжку часу [518].

Отже, репутація – це загальне позитивне або негативне враження від

організації/підприємства чи особистості.

В. Венедиктова наголошує, що репутація пов'язана з поняттям «доброго імені», і акцентує увагу на моральних якостях керівників і працівників організації – порядності, надійності, компетентності, відповідальності [519].

Думки вітчизняних науковців Т. Василевської, Л. Новиченкової, Т. Федорів щодо репутації організації корелюються з висновками зарубіжних учених. Так Л. Новиченкова акцентує увагу на тому, що репутація – це колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на основі експертної оцінки економічного, соціального й екологічного аспектів її діяльності [520, с. 57]. Т. Федорів, визначаючи сутність репутації державної інституції, вважає, що це колективна оцінка стейкхолдерами поведінки, дій та результатів її діяльності: рівень очікувань та довіри до неї як усередині, в очах її працівників, так і в зовнішньому інституційному середовищі, який формується упродовж певного часу, спирається на історію взаємин стейкхолдерів з цією інституцією, власний досвід таких взаємин або оцінку інших суб'єктів, чия думка значима для стейкхолдера, і викликає позитивні або негативні асоціації. Важливо усвідомлювати, що репутація органів державної влади – продукт не сприйняття, а їх поведінки та дій [521].

Т. Василевська вважає, що репутація – це думка про моральні здобутки людей або їх груп, що склалася на основі попереднього їх поводження і виражається у визнанні заслуг та авторитету, у подальших очікуваннях, накладенні певної відповідальності та оцінюванні дії тієї чи іншої людини або групи людей [522, с.174]. Т. Новаченко зауважує, що у поняттях «репутація» й «авторитет» закладено подібні смисли, які визначаються їх внутрішнім наповненням, однак відмінним є те, що репутація формується протягом більш тривалого часу, аніж авторитет [72, с. 43].

Таким чином, поняття «репутація» визначається як усталена думка про окрему особу, групу чи колектив, що складається на основі ділових і професійних якостей, моральних і психологічних рис, які найповніше

проявляються у процесі комунікації та взаємодії. З репутацією співвідноситься така категорія, як честь, оскільки репутація позначає позитивний чи негативний стан особистості. Згідно з цим, репутація дозволяє спроєктувати модель поведінки її власника. Тож важливо, щоб початок кар'єри керівника будь-якої організації мав специфічне підґрунтя – бонус, який можна означити як ділову репутацію.

У понятті «ділова репутація» акцентується увага на сукупності підтвердженої інформації про особу, її професійні та управлінські здібності, порядність, відповідальність та відповідність її діяльності вимогам закону. У XX ст. ділова репутація визначається важливим активом в економіці [523]. Так Г. Даулінг розуміє ділову репутацію фірми як суму нематеріальних активів, зовнішніх та внутрішніх характеристик суб'єкта, що збільшують його акціонерну вартість та є частиною ринкової вартості.

Репутація – це реальний актив будь-якої організації; це феномен, що основується на здатності створювати додаткову акціонерну вартість, тому інвестиції в розвиток репутації є частиною загальної публічно-управлінської стратегії. Таку репутацію характеризують як раціональну – відкриту для контролю. Ділова репутація є більш стійким активом або більш цінною, ніж цінність матеріальних активів; це найважливіший канал інформації щодо органу публічної влади, чи бізнесової компанії, чи громадської організації, оскільки основою ділової репутації є інформація, яка постійно продукується ними самими, їх партнерами та конкурентами. Перевагами ділової репутації як стратегічного активу організації є довіра, що надає додаткової психологічної цінності її продукції і послугам, а також задоволення співробітників, які працюють у цій організації; ділова репутація відкриває доступ до отримання найбільш високоякісних професійних послуг, рятує під час кризи, приваблює інвесторів [524].

З-поміж українських науковців питання ділової репутації досліджують С. Бережений, Н. Кошевець, В. Краснокутська, О. Чирва, Г. Швіндін та ін. Зокрема, С. Бережений ділову репутацію розглядає як сукупність нематеріальних активів, що складається з іміджу, бренду та репутації [525].

Однак О. Чирва та Н. Краснокутська зауважують, що поняття «бренд» є ширшим за репутацію, … перш ніж створити бренд, підприємство має сформувати позитивний імідж та міцну ділову репутацію» [526].

Г. Швіндін та В. Кошевець наголошують, що ділова репутація є інструментом підвищення конкурентоспроможності, який ототожнюється з гудвілом – нематеріальним активом, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає унаслідок використання найкращих управлінських якостей, домінантної позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо [527]. У визначенні сутності ділової репутації доцільно застосовувати нові визначення щодо їх характеристик. Так замість слова «споживачі» застосовується слово «люди», а слово «суспільство» замінено на «стейкхолдери». Саме такий підхід прийнятий і в галузі публічного управління, оскільки «формально забезпечуючи інтереси держави, державна служба своє служіння спрямовує не на саму державу, а на її суспільство і громадян», що визначає її зорієнтованість на задоволення суспільних потреб [528, с. 53].

Деякі принципи визначення репутаційних стандартів в органах державної влади сформульовані в Законі «Про державну службу» (16 грудня 1993 року, редакція зі змінами – 01 січня 2020 року). Згідно зі статтею 1 цього Закону державний службовець має сумлінно виконувати свої службові обов’язки; шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування; не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця [387].

Таким чином, ділова репутація має визначатися передовсім за результатами дій і поведінки всіх учасників публічно-управлінської діяльності – державних службовців, бізнесменів, членів громадських організацій та їх лідерів. Зауважимо також, що діловій репутації властива динаміка, і вона може мати як позитивний, так і негативний вектор розгортання.

Позитивна репутація пов’язується з таким важливим явищем, як успіх. Як відомо, в «піраміді потреб» А. Маслоу прагнення до успіху співвідноситься із здобуттям соціального визнання, основою якого є потреба в любові та приналежності, а також із потребою в самоповазі, що спрямовує діяльність особистості на підтвердження своєї репутації.

На нашу думку, підтвердження репутації насамперед може відбуватися за умови безперервного підвищення лідером рівня своєї компетентності. Відповідно виникає потреба звернутися до компетенцій лідера та його особистісних і професійних якостей як передумови компетентності.

З-поміж низки компетенцій слід виокремити відповідальність, яка відіграє ключову роль у підтвердженні репутації, оскільки для органів публічної влади, органів місцевого самоврядування та їх лідерів, відповідальність – це проведення модернізаційних реформ, забезпечення балансу інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом, забезпечення прозорості гарантій щодо дотримання прав людини, формує репутаційну характеристику лідера.

Вплив на стан репутаційних характеристик лідера України містить усі характеристики управління – цілеспрямованість; наявність ієрархії цілей; використання відповідних засобів (технологій і процедур); залучення відповідних ресурсів; наявність зворотного зв’язку. Лідер є носієм певної репутації (бажаної/нейтральної/небажаної), яку сприймає усе коло стейкхолдерів (заінтересованих сторін). До останніх ми відносимо: працівників (державних службовців та інших працівників), через оцінку яких досить часто і сприймається репутація того чи іншого органу державної влади; споживачів послуг - фізичних та юридичних осіб, фінансово-промислові групи, фінансових донорів/інвесторів тощо; центральні органи державної влади, органи місцевої влади та місцевого самоврядування; мас-медіа; політичні партії та рухи, громадські організації та об’єднання громадян, недержавні організації та аналітичні центри, міжнародні організації, громади, які можуть впливати як на діяльність органу державної влади, так і на його репутацію тощо. Зміна репутації органів влади

відбувається під впливом усього кола стейкхолдерів, а також є результатом усвідомлення самим носієм репутації потреби у зміні репутаційних характеристик. У цьому велика роль належить функціональній підсистемі самоуправління репутацією органу державної влади.

Для пояснення цього скористаємось схемою, запропонованою відомим філософом і методологом Г.П. Щедровицьким. Для того, щоб здійснювалось управління, пояснює Г.П. Щедровицький, має бути певний об'єкт, що має саморух, який розгортається певною траєкторією, і через деякий час переходить у новий стан; має бути інший об'єкт, що виступає в ролі системи, яка управляє, і – що дуже важливо - пов'язує свій стан з існуванням першого об'єкту [596].

На прикладі управління репутацією це виглядає так: носій репутації (колективний чи індивідуальний) вважає, що життєво важливим для його існування є досягнення певного бажаного стану репутації; це формує відносини взаємозумовленості між носієм репутації і бажаним станом (див. рис. 5.3).

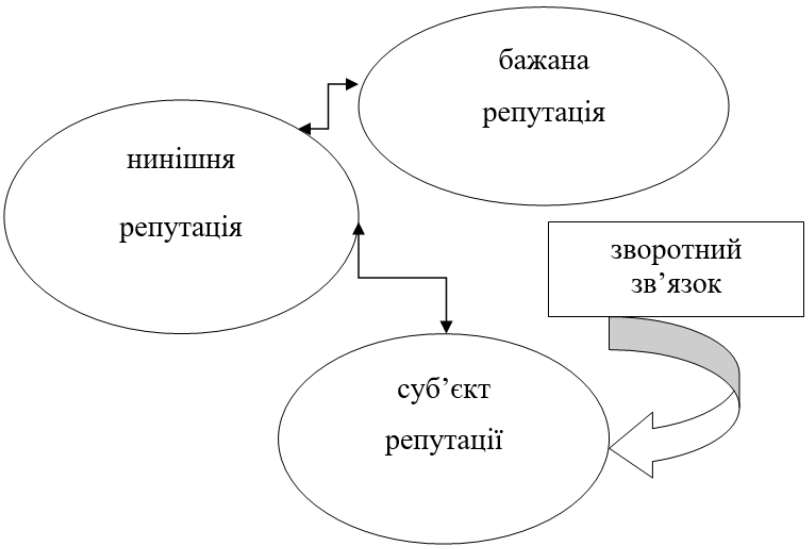


Рис. 5.3. Схема самоуправління репутацією лідера [121].

При цьому носій репутації може розглядати зміну її стану як умову свого існування, отже, має бути зворотній зв'язок. Якщо носій вважає, що його існування якимось чином залежить від зміни стану репутації, він

спрямовуватиме траєкторію її руху у потрібному, бажаному напрямку - до виникнення цього стану. У репутаційному вимірі це означає, що наш попередній досвід, створені нами певні “стандарти” або “норми” визначають наше ставлення і очікування від носія репутації.

Суспільні відносини у сфері управління репутацією **Ошибка! Источник ссылки не найден.**мають складний, нелінійний характер. Аналіз цих відносин з використанням традиційної формули “суб’єкт управління - об’єкт управління” [596] буде малопродуктивним. Це можна пояснити тим, що суб’єкт управління репутацією є саморегулятивним суб’єктом, а водночас він виступає і об’єктом сприйняття управлінських впливів ззовні.

Ще однією особливістю управлінської діяльності у формуванні репутації лідера України є, зокрема, те, що така діяльність спирається не лише на спеціальну нормативно-правову базу, пов’язану, наприклад, з етичними нормами і стандартами з питань діяльності, а практично на увесь комплекс законодавчого регулювання його публічно-управлінської діяльності.

У цьому комплексі особливо слід виокремити такі чотири блоки правових норм щодо управління репутацією лідера в публічно-управлінській діяльності:

– це норми, що стосуються прозорості та відкритості діяльності лідера, а також реалізації конституційного права на свободу слова та доступу до публічної інформації на усіх етапах гарантування реалізації та відновлення цього права;

– це норми, що гарантують сприятливі умови для діяльності незалежних ЗМК;

– це норми з питань забезпечення участі громадянського суспільства та його впливу на ухвалення й впровадження державно-управлінських рішень;

– і зрештою, ніщо так не впливає на поліпшення репутації лідера як дієве антикорупційне законодавство.

Система управління репутацією містить усі ті самі елементи, що й

будь-яка інша система, тобто, “сукупність елементів, що характеризується структурою, зв’язками та функціями, які забезпечують цілеспрямований розвиток”[598], але має свою специфіку, пов’язану з метою управлінського впливу. Йдеться про спрямованість на взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами.

В управлінні репутацією заінтересовані сторони можемо розглядати як:

1) партнерів за діалогом, завдяки чому проблемні питання можуть бути вирішені шляхом переговорів, що значно ефективніше, ніж інформування;

2) споживачів послуг, чия думка про відповідність цих послуг має бути почутою і врахованою;

3) посередників, “громадських адвокатів”, що можуть сприяти поширенню бажаної репутації органу влади і чия оцінка викликає більшу довіру, ніж PR-акції, оскільки перевірена досвідом відносин.

Тому першим принципом репутаційного механізму вважаємо відповідальність перед групами внутрішніх та зовнішніх заінтересованих сторін. Показово, що в літературі ми можемо зустріти твердження про те, що публічна влада має орієнтуватись на усю сукупність громадян (фактично на усе суспільство). Усвідомлюючи всю утопічність цієї тези (адже інтереси однієї групи стейкхолдерів можуть суперечити інтересам іншої групи), ми вважаємо, що у різні відрізки часу має відбуватись робота з різними суспільними групами. Відтак - і репутаційний капітал лідера, як ми вже вказували, є не абсолютною величиною, а відносною; і позначається збігом очікувань стейкхолдерів з окремими репутаційними характеристиками носія репутації різні у різні проміжки часу. Запорукою підтримання бажаної репутації та накопичення репутаційного капіталу і є відповідальність як невід’ємний “атрибут демократичних форм правління і найважливіший критерій, за допомогою якого оцінюється ступінь демократичності державного управління”[597].

Таким чином, відповідальність лідерів сфокусована у процесі підтримування та розвитку бізнес-середовища та громадянського суспільства шляхом сумлінної сплати податків, здійснення ефективного інвестування в

економіку держави, дотримання принципів чесної праці та конкуренції тощо. Водночас відповідальність громадянського суспільства та його лідерів зосереджується в процесі контролю влади за відповідністю своєї діяльності принципам моралі та за неухильним дотриманням Конституції України та Законів України.

Однак в інформаційну епоху, одним із показників якої є тотальна комунікативність, до лідерів постає вимога згуртування людей навколо себе. Іншими словами сформульовані вище функціональні характеристики відповідальності проєктуються на лідерів, які спільно з командою людей, об'єднаних суспільними цінностями, беруть на себе відповідальність за досягнення поставленої мети. У такий спосіб створюються умови для утвердження репутації керівника в публічно-управлінській діяльності.

Нижче, у таблиці 5.1, відображено комплекс компетенцій, які сукупно дають можливість визначити рівень компетентності лідера, який (рівень), утверджуючи його репутацію, стає індикатором розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Таблиця 5.1

Комплекс функцій щодо реалізації репутаційного механізму

№	Назва компетенції
1	Прийняття ефективних рішень
2	Уміння працювати з інформацією
3	Ефективне персональне та командне управління
4	Уміння виховувати лідерські якості
5	Уміння виховувати стресостійкість
6	Здатність до використання сучасних ІКТ
7	Здібності до безперервного навчання, набуття нових знань, умінь, навичок та досвіду
8	Здібності до ефективної комунікації та налагодження взаємодії
9	Уміння критично та аналітично мислити
10	Уміння управляти в умовах змін та криз
11	Уміння досягати визначеної мети
12	Уміння управляти фінансовими та матеріальними ресурсами

**Джерело: розробка автора*

Для визначення рівня компетентності лідера було застосовано метод

спостереження, що ґрунтується на експертному оцінюванні його дій за п’ятибальною шкалою, а саме:

бал «5» – компетенція проявлялася систематично та яскраво;

бал «4» – компетенція проявлялася досить переконливо в переважній більшості випадків;

бал «3» – компетенція проявлялася епізодично;

бал «2» – компетенція проявлялася слабко і частково;

бал «1» – компетенція не проявлялася.

У процесі виконання завдання було окреслено чотири рівні компетентності, а саме:

– високий (відповідав значенням коефіцієнта успішності від 0,88 і вище);

– достатній (відповідав значенням коефіцієнта успішності від 0,77 до 0,87);

– середній (відповідав значенням коефіцієнта успішності від 0,61 до 0,76);

– низький (відповідав значенням коефіцієнта успішності до 0,60).

Проведене в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України емпіричне дослідження контингенту слухачів 2018 – 2019 н. р. сприяло визначенню рівня розвиненості компетенцій, які утверджують репутацію лідера. Отримані дані доводять, що лідери органів державної влади – голови державних адміністрацій; голови районних державних адміністрацій; заступники голів державних та районних адміністрацій; керівники структурних підрозділів державних та районних адміністрацій; керівники та заступники бізнесових підприємств, а також керівники та заступники громадських організацій – мають досить високий рівень розвиненості компетенцій, які утверджують репутацію лідера, що сумарно визначилося коефіцієнтом успішності 0,89. Так само дослідження виявило, що деякі з оцінюваних компетенції, а саме: здібність до безперервного навчання, набуття нових знань, умінь, навичок та досвіду, а також уміння ефективно

комунікувати та налагоджувати взаємодію – потребують корегування.

На нашу думку, як на важливий чинник утвердження репутації лідера в публічно-управлінській діяльності слід вказати на взаємозв'язок лідера з громадськістю, з авангардом – передовою, найбільш активною частиною суспільства, у якому кожен із учасників визнається суб'єктом. Наявність взаємозв'язку підтверджується наступними ознаками: взаємною узгодженістю в діях суб'єктів; демократичним характером взаємозв'язків; спрямованістю на досягнення визначеної мети; стабілізуючою роллю взаємозв'язків; наявністю діалогічної комунікації з громадськістю.

Як відомо, зв'язки з громадськістю як сфера суспільних комунікацій – це невід'ємна частина будь-якої сучасної діяльності, зокрема й публічно-управлінської. Однак не секрет, що нині в Україні, а саме у представників органів публічної влади, незалежна позиція мас-медіа та медіаактивістів викликає здебільшого роздратування й бажання відновити колишній контроль над інформацією. Причиною цього є не лише застосування лідерами стилю керівництва радянського минулого, але й недостатній рівень розвиненості компетенцій, які передбачають використання сучасних технологій у процесі взаємодії з громадськістю, що, безсумнівно, негативно впливає на утвердження їх репутації як лідерів.

У сфері взаємодії держави й суспільства визначено наступні функції, які виконують зв'язки з громадськістю:

– комунікативну – зв'язки з громадськістю є тими комунікативними каналами, за якими відбувається обмін інформацією;

– контролю за суспільною думкою, відстеження процесів, що в ній відбуваються, спостерігання за динамікою суспільних настроїв;

– інформування громадськості;

– функції вербалізації суспільних настроїв;

– формування репутації – особистісної, організаційної, державної;

– маніпулювання суспільною свідомістю;

– організаційну функцію;

– функцію участі;

– функцію досягнення порозуміння між державою і всіма пов’язаними з нею суспільними групами;

– функцію встановлення партнерських відносин.

Аналізуючи вказані вище функції, можна зауважити їхню сутнісну демократичність, однак практика реалізації зв’язків органів публічної влади з громадськістю та бізнесом в Україні як суспільстві, що модернізується, застосовується недостатньо. Відділи зв’язків із громадськістю в органах публічної влади почали формуватися на початку 90-х років XX ст. як відповідь на необхідність суспільних зрушень у процесі розвитку демократії. З моменту запровадження інституту президентства (1992), коли у структурі Адміністрації Президента України була створена пресслужба глави держави, в Україні розпочався реальний процес налагодження зв’язків із громадськістю. Згідно з цим, важливим було прийняття в 1992 році Закону України «Про інформацію», у якому зафіксоване право на інформацію, право створення у державних органах спеціальних інформаційних служб або систем, які гарантують, у встановленому порядку, доступ до інформації. Принципами окреслених інформаційних відносин визначено гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свободу обміну інформацією; достовірність і повноту інформації; свободу вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [417].

Нині у межах структур органів державної влади працюють пресслужби – відділи або підрозділи, що виконують ті або інші функції зв’язків із громадськістю. Подібні підрозділи створені й у структурах окремих міністерств та відомств центрального, регіонального та місцевого рівнів; вони мають різноманітні назви, наприклад управління інформації та зв’язків з громадськістю, пресслужба, пресцентр, управління з питань внутрішньої політики тощо. Одним із завдань діяльності цих підрозділів є утвердження ділової репутації лідерів органів публічної влади, бізнесових та громадських

організацій.

Однак зауважимо: їхнім загальним недоліком є те, що преспосередницька діяльність здебільшого має ситуаційний і безсистемний характер. Вона характеризується коротким терміном акцій, розрахованих на ситуативний, одноразовий, швидкоплинний ефект. Робота наявних служб в органах публічної влади з питань звернення громадян найчастіше зводиться до спостереження за подіями, формально реагуючи на них, замість того, щоб, випереджаючи ймовірні негативні наслідки, розробляти й здійснювати тривалі програми, розраховані на перспективу, на створення стійкої репутації публічної установи та її лідера. Ми вважаємо, що відділи з питань звернення громадян в органах публічної влади виконують функції «груп швидкого реагування», основним завданням яких є «зняття напруженості» в суспільній думці щодо тих або інших суспільних проблем. Очевидно, що в умовах суспільної модернізації все більше актуалізується проблема відкритості інформації щодо діяльності органів публічної влади, бізнесу, громадських організацій та їх керівників, яка (відкритість) має базуватися на загальних принципах – громадського контролю, співробітництва із соціальними групами, залученості, прозорості, громадських обговорень тощо. Однією з перешкод на шляху застосування вказаних принципів є дисбаланс у процесі взаємодії громадськості, органів публічної влади та їх керівництва, який дістався суспільству в спадок від минулої епохи тоталітаризму.

Однак зв’язки з громадськістю, що відбуваються системно, відкрито і гласно, створюють умови для подолання дисбалансу в соціальній взаємодії між державними службовцями, представниками бізнесу, громадськими організаціями та їх лідерами, утверджуючи їх репутацію. У цьому процесі важливими вбачаються удосконалення якості інформації, яка спрямовується органами публічної влади та їх керівництвом до суспільства, а також організація збирання та аналіз громадської думки щодо численних суспільних явищ та процесів.

У довідковій літературі поняття «громадська думка» визначається як уявлення про спосіб існування свідомості як сукупної свідомості окремих

індивідів, об’єднаних у соціальні групи і пов’язаних спільністю інтересів, в якій фіксується ставлення до подій або явищ громадського життя. Це єдині за змістом судження, присвячені фактам соціального життя, колективної діяльності та діяльності окремих осіб. Вони можуть формуватися стихійно або свідомо, набуваючи водночас функції оцінювання предмета, щодо якого виникла [39, с. 110]. Визначення та інтерпретації поняття «громадська думка» беруть свій початок ще з античної філософії. Так Платон стверджував, що громадська думка – це думка аристократії. У XVII–XVIII ст. словами «громадська думка» позначалося уявлення про політичну думку громадян і виборців, яке проявлялося поза парламентом на противагу гучному обговоренню політичних питань у парламенті.

У Новий час поняття «громадська думка» досліджувалося в працях англійських філософів Т. Гоббса, Ф. Бекона і Дж. Локка. Як відомо, у роботі «Досвід про людський розум» Дж. Локк виокремив три групи законів, яким людина має підкорятися у своїй поведінці, а саме: Божі, людські та закони громадської думки.

Характерно, що громадську думку вчений визначав як прояв моральності, що дозволило соціологам дослідити роль громадської думки в суспільному житті, а також обґрунтувати таку її специфічну особливість, як цінність. Т. Гоббс наголошував, що громадська думка є відображенням певних соціальних потреб. Г. Гегель, поділивши суспільство на «громадянське суспільство» і «державу», стверджував, що саме громадська думка здатна вирішувати проблеми, що зачіпають інтереси всього суспільства. Водночас П. Бурдьє зауважував, що значну кількість поглядів, кожен із яких є особливим, практично не можливо звести до спільного знаменника і назвати «громадською думкою». Відповідно громадської думки як консолідованої позиції суспільства взагалі бути не може, – стверджував він [529, с. 77].

Сучасний український учений В. Оссовський убачає в громадській думці соціальну інституцією, яка визначає сукупні відносини, виражені у формі оцінного судження, між громадськістю та суб’єктами влади з приводу

змісту та способу розв’язання певних суспільних проблем. Тож громадська думка – це соціальний феномен, що має такі сутнісні характеристики:

– він не є арифметичною сумою думок окремих індивідів щодо певного питання; це інтеграційне утворення, що має історичні, часові, територіальні особливості, складну структуру і виконує певні функції;

– формується внаслідок висловлення думок групи людей, яка є не механічним утворенням, а характеризується певною спільністю інтересів, цілісністю;

– постає лише у разі виникнення актуальних для соціальної спільноти або цілого суспільства проблем, ситуацій;

– характеризується інтенсивністю поширення, стабільністю, вагомістю, компетентністю, соціальною спрямованістю;

– може виражатися як у вербальних судженнях, так і в реальній поведінці;

– часто є конфліктним [529, с. 78-79].

У сутнісній структурі громадської думки науковці окреслюють два компоненти, як-от:

раціональний (пізнавальний, інтелектуальний) – знання людей про події і факти, явища і процеси, які стали об'єктом суспільної уваги;

емоційний – це масові настрої, соціальні почуття, які виникають стосовно об'єкта громадської думки [530].

Д. Боніссар зауважує, що результатом взаємодії раціонального та ірраціонального компонентів постає саме соціальна оцінка. Можливо, цього й достатньо, оскільки громадська думка переважно є оцінною стороною суспільної свідомості. Однак громадська думка, яка уже склалася, є результатом процесу обміну думками. Тож у щоденному житті вона є не тільки оцінкою, вона передбачає й практичну діяльність, спрямовану на задоволення потреб та інтересів суспільних груп. Очевидно, що значущим елементом у структурі громадської думки є воля. Водночас громадська думка є динамічною структурою від зародження до зникнення. Зародження

громадської думки дозволяє визначити, що викликає зацікавлення певною проблемою великої кількості людей, а також зумовлює активний пошук ними тієї чи іншої інформації стосовно цієї проблеми. У людей з'являється потреба висловити свою думку, обмінятися нею з іншими людьми, що дозволяє сформувати громадську думку. У процесі обміну думками виникають передумови для формування груп, члени яких дотримуються різних думок з приводу певного явища, події чи факту соціального життя. Відбувається активна робота щодо згуртування однодумців, виявляються домінантні протилежні думки, навколо яких концентруються основні сили. Однак настає момент зниження масового інтересу до проблеми, вона стає для більшості людей не актуальною. Тому, відмираючи, думка перестає бути громадською, перетворюючись на розрізнені міркування окремих людей і груп [531].

Таким чином, громадська думка відображає більшість сторін життя суспільства, включаючи у свій зміст раціональні, вольові, емоційні, оцінні та специфічні форми суспільної свідомості. Вочевидь, громадська думка залежить не тільки від знань, поінформованості, але й від інтересів людей, їх світогляду. Нижче представлено результати опитування, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно із соціологічною службою Центру Разумкова з 6 по 11 грудня 2019 року в усіх регіонах України, за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей. Респондентам було поставлено питання, на яке слід було обрати 3 відповіді з-поміж запропонованих у переліку.

На питання «Які проблеми найбільше заважають розвитку України?» було запропоновано наступні варіанти відповідей: корупція; війна на Донбасі; засилля олігархів в економіці; відсутність професіоналів у владі; міграція, виїзд працездатного населення з країни; популізм політиків; пасивність громадян; відсутність вагомих інвестицій в економіку; зовнішнє управління; розрив відносин із Росією; орієнтація на Захід.

На думку громадян, головними проблемами, що найбільше заважають розвитку України, є: корупція (69%); війна на Донбасі (69%); засилля олігархів в економіці (31%); відсутність професіоналів у владі (25%) [532].

Як бачимо, в наведених даних віддзеркалилося ставлення людей до того, як вирішуються важливі проблем суспільного життя. На нашу думку, тривожним показником є результат вибору респондентами такої позиції, як відсутність професіоналів у владі (25%), що засвідчує недостатньо ефективний механізм забезпечення розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Безсумнівним постає той факт, що громадська думка є регулятором соціальних та професійних відносин, які виникають у процесі публічно-управлінської діяльності, впливаючи на утвердження репутації керівництва та розвиток інституту лідерства у цьому процесі.

Ще однією гранню утвердження репутації як індикатора розвитку інституту лідерства у публічно-управлінській діяльності є культура публічної установи/організації, яка охоплює різні сфери її життєдіяльності, базуючись на ціннісних орієнтирах суспільства, його переконаннях, поглядах, традиціях, звичаях тощо.

Відомо, що поняття «культура» (від лат. «cultura» – обробіток, виховання) є багатозначним. Зазвичай його розуміють як рівень духовного розвитку народу чи суспільства; досягнення у мові, релігії, морально-етичних принципах, філософії, науці, мистецтві, системі освіти й виховання тощо. Відповідно до античного розуміння свідомості, культура ототожнювалася з освіченістю, що на думку Платона було керівництвом до зміни самої сутності людини. У середньовіччі термін «культ» вживався частіше, аніж «культура», і уособлював здатність людини реалізувати власний творчий потенціал в любові до Бога та богоугодній діяльності. Відомо, що перше наукове визначення культури було здійснено англійським етнографом Е. Тейлором, який наголошував, що культура в широкому сенсі складається зі знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв і деяких інших здібностей і звичок, засвоєних людиною як членом суспільства.

Тож культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, ідей, традицій, норм і правил, засвоєних суспільством та особистістю.

Відомі різні підходи до вивчення окремих аспектів та складових

культури публічної установи, окреслені зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Так представники раціонально-прагматичного підходу, зокрема, Е. Шейн наголошує, що організаційна культура є атрибутом організації, на який можна впливати; утворенням, що можна використовувати як інструмент для досягнення мети, завдяки якому організація адаптується до зовнішнього середовища та ефективно працює і розвивається як єдина команда [533].

Е. Шейн сормулював п’ять основних положень, на основі яких визначено різницю між усталеною старою культурою публічної установи та бажаною новою, зокрема:

– орієнтація на споживача: завданням організації є обслуговування споживачів чи адміністрування урядових напрямів політики та процедур;

– орієнтація праці: оцінка фінансової діяльності, ініціативність та позитивне ставлення до розв’язання проблем на противагу «старим» нормам отримання правильності процедур та ухиляння від відповідальності;

– мотивація: поцінування внутрішніх мотивацій, як-от задоволення від власної праці, високі стандарти оцінки діяльності на противагу мотивації виключно зовнішніми винагородами;

– орієнтація на людину: оцінка персоналу виявляється в повазі та толерантності на противагу старій вимозі «правильної поведінки» від персоналу [534].

Прихильники феноменологічного підходу наголошують, що культура публічної установи є відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності і злагодженої групової поведінки усіх співробітників, зокрема і її лідера. Так, Дж. Ньюстром та С. Роббінз зауважують, що саме завдяки культурі публічної установи окреслюється можливість відрізнити кожну з-поміж інших – її особливості, персоналії, зокрема й лідерів [535]; [536].

У сучасних наукових публікаціях українських учених (С. Гайдученко, О. Гук, М. Пірен, Л. Сушій та ін.) досліджуються різні аспекти окресленої проблеми, зокрема: формування екологічної культури громадян територіальної громади в процесі просвітницької роботи [537]; основні елементи культури демократичного суспільства, що базується на системі

ліберальних цінностей [538]; зміна системотворчого чинника як передумови становлення нової парадигми державного управління [539]; наявні передумови інституалізації організаційної культури та методичні підходи до їхнього впровадження у практику публічного управління в сучасних умовах [540].

Культура публічної установи розвивається на таких засадах:

– середовище, в якому взаємодіють організаційні елементи та відбуваються основні організаційні процеси;

– пошук взаємозв'язків між її елементами;

– психологічні активи публічної установи;

– об'єкт управління, що враховує основні закономірності та охоплює множинність теорій щодо структури і властивостей культури організації;

– опис носіїв, джерел та способів дії і до іншої культури також.

Отже, культура публічної установи базуються на колективних уявленнях про розв'язання проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою, аби вважати їх цінними та передавати новим членам групи як взірцеву систему прийняття і розгляду тих або інших проблем; на філософії та ідеології управління, загальних припущення, прийнятих усіма працівниками нормах та цінностях; принципах владних відносин; стилі керівництва; згуртованості, ділових та товариських стосунках; способах взаємодії в процесах координації, комунікації, розв'язання конфліктів, прийняття рішень, організації рольового розподілу; на зразках поведінки.

До основних принципів культури публічної установи належать наступні: усвідомлення призначення публічної установи – як цілісно, так і окремих її членів, мети та виду діяльності; ціннісної філософії публічної установи; історичності; ефективності. До наведених вище функцій культури публічної установи слід додати й функцію утвердження її репутації, оскільки усталеними уявленнями про поведінку співробітників та лідера публічної установи визначається її соціальна оцінка.

Відповідно до викладеного вище, представляємо систему взаємопов'язаних стимулів становлення та розвитку культури публічної

установи, ініціатором чого постає її лідер (рис. 5.4.).

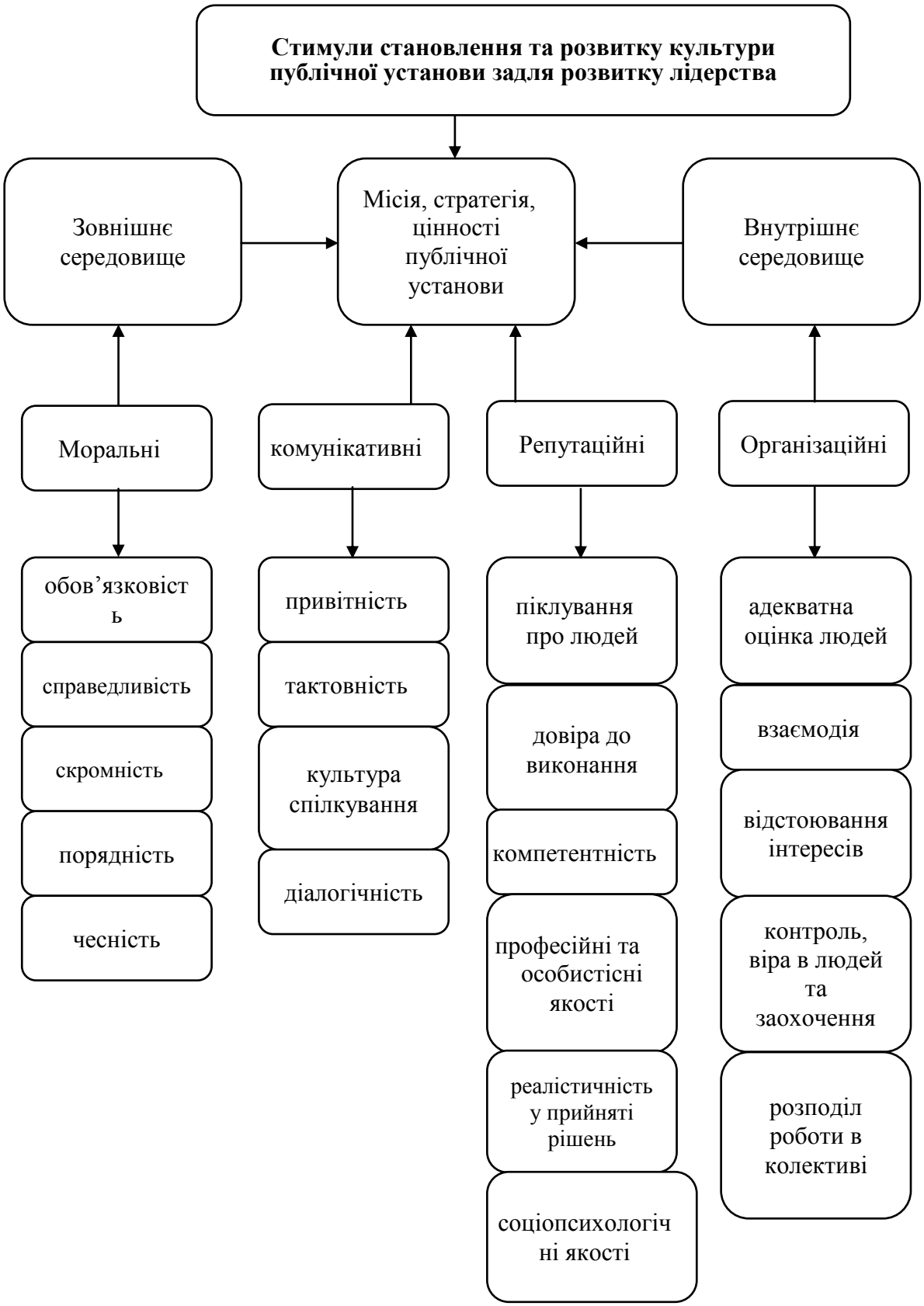


Рис. 5.4. Стимули становлення та розвитку культури публічної установи

**Джерело : розробка автора*

Культура публічної установи виконує низку важливих функцій, а саме: охоронну, інтегративну, регулятивну, адаптивну, мотиваційну та функцію формування іміджу [541, с. 94 – 95].

Таким чином, репутаційний механізм забезпечення розвитку інституту лідерства є тим нематеріальним активом, який дозволяє громадськості надати реальну оцінку і який постає усталеним уявленням про особу. публічну організацію чи установу, що «працюють на майбутнє». Культура публічної установи, системні зв'язки з громадськістю, оцінка громадськості, високий рівень компетентності керівника-лідера, який є візитівкою органу публічної влади, його головним брендом, постають імпульсом для утвердження репутації у процесі публічно-управлінської діяльності, що, безсумнівно, впливає на розвиток лідерства.

5.3. Роль соціально-психологічного механізму забезпечення розвитку лідерства

Активізація суспільних та політичних процесів, що відбуваються в сучасній Україні, вимагають від лідерів наявність неабиякої фізичної, психологічної та духовної сили, в основі чого постає співзалежність між індивідуальною та колективною психікою людини і суспільства, яка зосереджується в свідомому та несвідомому. Як відомо, свідоме та несвідоме є відносно самостійними сторонами цілісної психічної реальності, з-поміж яких виникають суперечності та конфлікти, однак взаємодіючи між собою, вони здатні досягти «компромісу та порозуміння».

Співвідношення свідомого і несвідомого вперше було розглянуто З. Фройдом, який зауважував, що між цими явищами існує неперехідний бар'єр, оскільки несвідоме не може стати свідомим. Дотепер це питання у психологічній науці залишається одним із найскладніших і не має однозначного трактування.

Свідомість – вища інтегрована форма психіки, (від дав.-гр. ψυχή, «дихання, душа» та лат. суфіксу – «іс», від пол.świadomość) є властивістю

мозку відображувати об’єктивну реальність під впливом суспільно-історичних умов в трудовій діяльності людини та її спілкування з іншими людьми. Свідомість – це здатність людини пізнавати навколишній світ і саму себе за допомогою мислення та розуму, внаслідок чого відбувається розвиток інтелекту особистості.

Отже, усе, що людина коли-небудь, пізнала або відчула, побачила чи почула, уявляла, у що вірила тощо – це все обов’язково обробляється свідомістю.

Значний внесок у розуміння й тлумачення цього поняття зробили зарубіжні, радянські та вітчизняні вчені. Так, на думку С. Рубінштейна «свідомість передбачає виокремлення людини з її середовища, появу відношення суб’єкта дії та пізнання до об’єктивного світу.

Отже, свідомість формується у процесі суспільної взаємодії та діяльності.

У контексті наших умовиводів, вагоме значення набуває думка Л. Виготського, який акцентує увагу на тому, що свідомість породжується суспільством, а не є властивою людині від народження [570]. Думки Л. Виготського стосовно розуміння феномену свідомості поділяв і О. Леонтьєв, наголошуючи, що свідомість «картина світу, яка відкривається суб’єкту, у яку включений не тільки він сам, а його дії та стан» [571, с. 125]. Р. Сперрі важає, що свідомість є передатною системою всіх наших цінностей, нашого розуміння мети і змісту, правильного й неправильного, любові, ненависті, краси, святості і всього іншого, що робить життя цінним [572]. Аналізуючи свідомість, Д. Тейлор зауважує, що «…свідомість не можливо побачити, відчути, доторкнутися до неї; свідомість – це розуміння себе та світу довкола нас, що є в основі нашого існування [573, p. 167].

Українськими вченими велика увага приділяються дослідженню феномену свідомості, зокрема: розумінню його поняття та структури [574]; співвідношенню значень і смислів у процесах діяльності [575]; становлення професійної свідомості [576] та ін. Учені також наголошують на тому, що

свідомість має доволі складну структуру, тому наукова полеміка щодо її властивостей, функцій та механізмів ще не закінчилася. Водночас усталеними компонентами свідомості є такі: чуттєво-афективний, ціннісно-вольовий, абстрактно-логічний, рефлексивний, кожен з яких складається з відповідних елементів. Чуттєво-афективний є базовим компонентом свідомості до якого належать:

– відчуття – відображення в мозкові окремих властивостей предметів та явищ об’єктивного світу, що безпосередньо впливають на нашу сенсорну систему (органи чуття);

– сприйняття – відбиток образу предмета сукупно, який не зводиться до суми властивостей та сторін;

– уявлення – відтворення конкретних образів таких предметів чи явищ, які в певний момент не викликають у нас відчуттів, але які раніше діяли на органи чуття;

– різного роду афекти – сильні мимовільні реакції людини на зовнішні подразники (гнів, лють, жах, відчай, раптова велика радість тощо).

До ціннісно-вольового компоненту належать такі елементи, як:

– воля – здатність людини ставити перед собою мету, мобілізуючи себе

– для її досягнення;

– емоції – ціннісно-забарвлені реакції людини на зовнішній вплив, зокрема: мотиви, інтереси, потреби особи в єдності з її здатністю щодо реалізації мети.

Абстрактно-логічне мислення уявляється в такій конфігурації:

– поняття – віддзеркалення у мисленні загальних, найбільш суттєвих ознак предметів, явищ об'єктивної дійсності, їх внутрішніх, вирішальних зв'язків і законів;

– судження – форма думки, в якій відображаєтеся наявність чи відсутність у предметів і явищ яких-небудь ознак і зв’язків;

– умовивід – форма мислення, коли з одного чи кількох суджень

виводиться нове судження, в якому міститься нове знання про предмети та явища; різні логічні операції.

Одним із компонентів свідомості визначають самосвідомість (рефлексія) – явища розуму, що стають предметом спеціальної аналітичної діяльності самого суб'єкта, зокрема: виокремлення себе, ставлення до себе, оцінювання своїх можливостей тощо. Тому, рефлексія спрямовує до самоспостереження, самоаналізу, самоконтролю та самооцінки своєї поведінки, професійних дій і якостей. Рефлексія, як міра і висхідний момент ставлення людини до самої себе і до інших, має суспільний характер. У процесі публічно-управлінської діяльності, рефлексія – це ще і феномен у якому окреслюється взаємодія і взаємозалежність суб'єктів суспільного розвитку, зокрема: «керівник – співробітники», «керівник – суспільство».

Самопізнання – це дослідження, пізнання особистістю самої себе, що здійснюється за допомогою розуму, проте складність самопізнання полягає в його зосередженності на саму людину, на її внутрішній світ, який багатий індивідуально-самобутнім досввідом. За Г.С. Сковородою самопізнання – це розкриття своєї природи, знаходження в собі не тільки особливого, а й загальнолюдського [577]. Сутність самопізнання в контексті нашого дослідження полягає у саморозвитку лідера, згідно з його індивідуальними здібностями. Однак, самопізнання завжди пристрасне, його супроводжують різні емоції, відбиваючи реальне життя, воно робить це не дзеркально, тому уявлення лідера про самого себе не завжди адекватне.

Самопізнання відбувається завдяки самоспостереженню та самооцінці.Так, самоспостереженнямає дві сторони, перша – зовнішня, лідер неначе збоку спостерігає за своєю практичною діяльністю, порівнюючи її результати з визначеною метою і настановами, а також із суспільними інтересами та цілями. Друга – спрямована у своє «Я», де самоспостереження виступає як засіб пізнання лідером власної психіки її індивідуальних особливостей. Судження особистості керівника про міру наявності в неї тих чи інших якостей та їх співвідношення з певним еталоном, зразком визначає його самооцінку.

Відомо два види самооцінки: адекватна і неадекватна, що відповідно до еталона є сукупністю всіх уявлень будь-якого індивіда про себе. Структурно це розглядається як образ «Я» – уявлення лідера про самого себе; самооцінка – оцінка цього уявлення; потенційна реакція поведінки, тобто ті конкретні дії, які можуть бути спричинені його образом «Я» і самооцінкою.

Існують декілька прийомів розвитку адекватної самооцінки. Перший полягає в тому, щоб зіставити рівень своїх прагнень із досягненим результатом, а інший – із думкою оточуючих. Вочевидь постає необхідність підтвердження значущості такого феномену як громадська думка, про що детально йшлося у параграфі 5. 3. Наголосимо, що саме громадська думка є тим інструментом, що допомагає лідеру збалансувати процес самопізнання, додавши до нього адекватної оцінки. Співвідносно наведеного наголосимо на важливості відповідності лідера такої компетенції як умінням чути інших та умінням співвідносити самооцінку з думкою інших.

Таким чином, рефлексивне ставлення лідера до власної діяльності надає можливість самостійно вивчати, аналізувати, осмислювати, корегуючи рівень своєї компетентності, особистісних якостей, зіставляючи їх із соціальними вимогами, що впливає на розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Усі структурні елементи свідомості особистості перебувають у взаємозв’язку та взаємодії, забезпечуючи низку життєво-важливих для неї функцій. Як відомо, головною функцією свідомості є пізнавальна, що реалізується шляхом накопичення знань про природу, суспільство і про саму людину. Водночас, у її пам’яті акумулюються знання, отримані не тільки з особистого досвіду, а й такі, що здобуті попередніми поколіннями людей та сучасниками.

Тож, накопичений капітал знань, зосереджуючись у свідомості лідера, слугує основою як для підвищення рівня його компетентності, так і засобом реалізації інших функцій свідомості, зокрема: творчо-конструктивної, що віддзеркалюється в уявному моделюванні лідером майбутньої публічно-управлінської діяльності згідно необхідних реальних цілеспрямованих

перетворень; оціночної (аксіологічної), що складається з результату і мети ціннісного ставлення до своєї публічно-управлінської діяльності, що дозволяє осягнути її відповідальність та відповідність щодо інтересів та потреб громадян. Ціннісне ставлення до себе та інших, вимагає усвідомлення необхідності залучення особистісних зусиль, які зосереджуються в нематеріальному капіталі. Істотну характеристику свідомості становить функція цілепокладання (формування мети). Цілі виробляються на основі всього сукупного досвіду людства, проявляючись у вигляді соціальних, етичних, естетичних та інших ідеалів. Цілеспрямована публічно-управлінська діяльність лідера обґрунтовується потребою модернізаційних перетворень, форма й зміст яких спрямовується на взаємодію та узгодженність, що цілісно сприяє вирішенню суспільних проблем.

Комунікативна функція свідомості зумовлюється тим, що люди беручи участь у спільній праці, потребують постійного спілкування. Цей зв’язок думок здійснюється через звукову мову, тексти, закодовану інформацію, радіо, телебачення та Інтернет. Задля віднаходження цінної інформації та її аналізу, значущим уявляється розуміння особистостю необхідності застосування деяких зусиль для перетворення цієї інформації в знання як індивідуальний здобуток. Суб’єкти відносин нового публічного управління та їх лідери, завдяки взаємодії, включені в контекст громадського життя, що вимагає комунікативного діалогу шляхом проведення переговорів, конференцій, круглих столів тощо, як модерної можливості розвитку суспільства й лідерства зокрема. Регулятивно-управлінськафункція свідомості, забезпечує регулювання і самоконтроль поведінки у публічно-управлінській діяльності лідера. Вочевидь, що регулятивно-управлінська функція свідомості також вплетена у взаємодію людини з навколишнім середовищем, окреслюючись у двох її формах, зокрема: спонукальної та виконавчої. Спонукальна форма поведінки та діяльності, набуває силу коли керівник здійснює вчинки свідомо, цілеспрямовано, за своїми переконаннями. Виконавча форма регулятивно-управлінської функції свідомості призводить публічно-управлінську діяльність керівника у

відповідність до потреб суспільства, забезпечуючи досяжність цілей і реальних засобів щодо регуляції цієї функції.

Отже, у ході публічно-управлінської діяльності, на підґрунті усвідомлення актів своєї поведінки та власних психічних процесів, від особистості лідера вимагається володіння здатністю до самоуправління.

У психологічній довідковій літературі, самоуправління – це здатність людини керувати собою на основі сприйняття й усвідомлення актів своєї поведінки та власних психічних процесів [578, с. 331].

М. Сіцінська наголошує, що це свідомий вплив особистості на власні психічні стани, властивості, процеси, діяльність і поведінку з метою їх підтримання або зміни [579, с. 19]. О. Тарасова вважає, що самоуправління має відношення до соціокультурної сфери людського буття, та уявляється культурою самовизначення, ідентифікації, адаптації, самодіяльності та самореалізації людини [580]. На думку С. Заветного, самоуправління – це коли одночасно його суб'єктом і об'єктом виступає одна і та сама особистість, яка на основі порівняння свого реального та ідеального станів вносить зміни в свою поведінку [581, с. 29].

Співвідносно наведених вище умовиводів, постає можливість стверджувати, що самоуправління – процес творчий, який пов'язується з утворенням нового, зустріччю з незвичайною, можливо навіть з конфліктною ситуацією, що ставить завдання пошуку нових, нестандартних рішень та засобів/способів/методів щодо їх вирішення. Самоуправління – це усвідомлення лідером того факту, що можливості його саморегуляції сприяють самооновленню та самоактуалізації як здатності утворювати нові, подекуди складні, однак затребувані особистісні системи.

Як відомо, система самоуправління складається з таких функцій: аналізу протиріч, прогнозування, цілеспрямованості, формулювання критеріїв оцінки особистісних якостей, прийняття рішень до дії, контролю і корекції. Її обов'язковою рисою є постійне внутрішнє оцінювання особистістю лідера своєї поведінки. Функція коригування дій або вербальних компонентів поведінки самоуправління виконує механізм самоконтролю, що

становить внутрішній звіт особистості лідера про співвідношення мотиву мети дії та її процесу. Іншими словами – це внутрішній діалог лідера, що тільки планує дію з певною метою та безпосередньо участі лідера у цій дії. Разом із тим, Г. Нікіфоров вважає, що найважливішою ланкою самоуправління є самоконтроль, який є основним механізмом, що спрямований на своєчасне запобігання або виявлення вже допущених помилок [582, с. 37]. Відомо, що самоконтроль складається з багаторівневої ієрархії контрольних механізмів –пам'ять, мислення, уява, емоційна сфера та властивості особистості, що стали її рисами характеру. Особливо слід наголосити, що у самоконтролі значущу роль відіграє воля особистості, однак не якась абстрактна сила, а свідомо спрямована активність. Доцільним убачається наведення думки С. Рубінштейна, який наголошував, що «становлення волі – це є становлення суб'єкта, здатного до самовизначення» [583, с. 299].

Як відомо, вольові дії бувають прості й складні. До простих відносять ті, під час яких людина без вагань рухається до визначеної мети, їй зрозуміло яким шляхом вона буде досягнута. Для складної вольової дії характерні наступні етапи: усвідомлення мети та бажання її досягти; усвідомлення ряду можливостей у досягненні мети; присутність і боротьба мотивів, що стверджують чи відкидають ці можливості; прийняття однієї з можливостей у якості рішення; здійснення прийнятого рішення; подолання зовнішніх перешкод, об'єктивних труднощів самої справи до тих пір, поки прийняте рішення й окреслена мета не будуть досягненні. Водночас вольовий процес має чотири основні фази – виникнення спонуки, боротьбу мотивів, прийняття рішень та їхнє виконання; регулююча і стимулююча функції волі, що базуються на механізмі самоконтролю, мають специфічний прояв на особистісному рівні і зумовлюються значною мірою особистісно-мотиваційною спрямованістю.

Перед лідером в публічно-управлінській діяльності постає непросте завдання щодо створення особистісної програми з самоуправління, що основується на усвідомленні необхідності трансформації його зовнішніх

потреб у внутрішні, а саме: осмисленні і прийнятті вимог, що висуваються публічно-управлінською діяльністю; прагненням знати та розвивати свої здібності, об'єктивно оцінювати свою поведінку, розуміти необхідність безперервного підвищення рівня компетентності, удосконалення професійних та, за потреби, зміни і набуття нових особистісних якостей. Якщо самоконтроль показує, що існує розрив між бажаним і дійсним, що є помилки в поведінці і діяльності, безсумнівно постає вимога віднаходження відповідей, що на питання: «Чи потрібно і якщо так, то, що необхідно змінити у своїй поведінці, вчинках та діях?» «Коли провести зміни тепер чи через деякий час?» «Чи є час на роздуми?» «Що у першу чергу треба переглянути в процесі самоуправління, щоб одержати бажаний результат?» Зрозуміло, що в означеному процесі починає діяти функція самокорекції.

Тож, самоуправління – це комплекс особистісних впливів – інтелектуальних, емоційних, вольових. На нашу думку, ключовим способом самоуправління є особистісний розвиток–самооновлення лідера, що визначає його особистісні смисли, разом з тим впливає на розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Таким чином, свідомість є багатогранним унікальним феноменом, що розкривається через систему функцій, єдність яких, у відносинах нового публічного управління, забезпечує лідеру індивідуальний спосіб зростання та розвитку. Відповідно будь-яка ситуація, що виникає в процесі публічно-управлінської діяльності, контролюється свідомістю, а саме: коли перед лідером виникають несподівані, складні інтелектуальні проблеми, що не мають очевидного рішення; коли його потрібно подолати психологічний опір співробітників на шляху визначення пріоритетного рішення щодо тієї чи іншої проблеми; коли необхідно усвідомити і знайти вихід з будь-якої конфліктної ситуації, яка сама собою вирішитися без вольового рішення не може; коли лідер, у разі неприйняття відповідних дій, несподівано опиняється в ситуації, що містить потенційну загрозу для підлеглих тощо.

Такі ситуації виникають перед лідерами доволі часто, тому свідомість як вищий рівень психічної регуляції поведінки постійно функціонує,

управляючи найскладнішими формами поведінки лідера, які вимагають постійної уваги та контролю. Ми вважаємо, що свідомість є специфічною програмою, яка упорядковує дії лідера, його внутрішній стан та дії системи суспільної свідомості як міжсуб'єктну взаємодію, що встановлюються у публічно-управлінській діяльності.

Водночас багато поведінкових актів здійснюються людиною на рівні несвідомої регуляції. Уявлення, які можна асоціювати з несвідомим беруть свій початок ще з античності, зокрема: вчення про анамнесіс– пригадування вищих ідей (Сократа, Платон). У Новий час – це ідеї про непізнавані причини, що детермінують бажання (Б. Спіноза); несвідоме як нижчій формі щиросердечної діяльності (Г. Лейбніц); зв'язок несвідомого з діяльністю нервової системи (Д. Гартлі); зв'язок несвідомого з проблемами інтуїтивного і почуттєвого пізнання (І. Кант); несвідомі внутрішні імпульси (А. Шопенгауер); діяльність несвідомого світового духу (Е. Гартман); неусвідомлюване мислення (В. Вундт); неусвідомлювані і невидимі травми (Ж. Шарко); несвідомому характері поведінки людей (Г. Лебон); несвідомих факторах неврозів (П. Жане).

Однак тільки наприкінці XIX – початку XX ст. з'явилися системні науково-філософські уявлення про несвідоме. Так, Е. Дюркгейм, аналізуючи феномен групи індивідів, робить висновок про те, що в такому стані з'являється якийсь новий результат, невластивий кожному індивідові окремо. Цей феномен Е. Дюркгейм назвав колективним уявленням або соціальним фактом. Таким колективним уявленням учений визначає релігію.

Наголосимо, що існують різні типи несвідомих психічних явищ які по-різному співвідносяться зі свідомістю. Передовсім – це несвідомі відчуття, сприйняття, пам'ять мислення, установки та інші несвідомі явища, які раніше усвідомлювалися людиною, але з часом перейшли у сферу несвідомого– рухові вміння і навички (ходьба, мова, вміння писати, користуватися різними інструментами тощо).

Наступний тип несвідомих явищ – це ті, на які вказує З. Фройд, що стосуються особистісного несвідомого – це бажання, думки, наміри, потреби,

витіснені зі сфери людської свідомості під впливом цензури. Кожен з типів несвідомих явищ усіляко пов'язаний з поведінкою людини і його свідомою регуляцією. Як відомо, засновником вчення про несвідоме вважається З. Фройд (1856 – 1939), який, трактуючи психіку як складний феномен, розробив концепцію психоаналізу, окресливши індивідуальне несвідоме [584].

Його учень, К. Г. Юнг, відкрив існування колективного несвідомого, однак не надав конкретне пояснення цьому явищу. Під колективним несвідомим К. Юнг розумів сховище латентних залишків пам'яті людей. Учений наголошував, що слід розмежовувати особистісне несвідоме і колективне несвідоме, оскільки останнє відділено від особистісного і є загальним, тому його зміст може бути знайденим усюди, про що не можна сказати про особистісний зміст несвідомого. Колективне несвідоме складається з потужних образів – архетипів, що є уродженими ідеями, образами, споминами, які змушують людей сприймати, переживати, реагувати на ті чи інші події визначним способом. За К. Юнгом, архетипи – це форми без змісту, споконвічні образи. Вони рівнозначно являють собою як почуття, так и думки, вони навіть мають щось подібне до самостійного життя Ці початкові образи (архетипи) постають психічним відбиттям постійно повторюваного досвіду людства. За висловом К. Юнга – архетипи є суттю багаторазових відбитків суб'єктивних реакцій [587, с. 126].

Найбільш універсальним і таким, що постійно повторюється досвідом людсва є досвід ієрархічних стосунків, влади – підкорення, що за думкою К. Лоренца, є однією х функцій інстинкту внутрішньовидової агресії [586].

Наведене підтверджує, що досвід ієрархічних стосунків вкорінений в колективному несвідомому будь-якої людини. Однак, К. Г. Юнг наголошував на тому, що тлумачення архетипів має бути дуже делікатним і диференційованим, щоб воно не зменшувало специфіки індивідуальних та культурних цінностей архетипічних ідей і символів, надаючи їм стереотипне, суто інтелектуальне значення. «Первинний образ» визначається відповідно до його змісту лише тоді, коли успадковуються не конкретні прояви

колективного несвідомого, а тільки форми, що в окресленому контексті не відрізняється від інстинктів, які також детермінуються лише формально.

Таким чином, колективне несвідоме є спадщиною, яка з наступим поколінням потребує тільки пробудження, а не набуття. Однак, кожна людина, через свої унікальні біологічні здібності та індивідуальний життєвий досвід засвоює форму колективного несвідомого та його енергію по-своєму. Важливе місце в цьому посідає поняття локус-контролю – приналежність людини, до типу особистості – екстравертного чи інтровертного.

Тож, схильність особистості лідера приписувати відповідальність за результати діяльності зовнішнім силам – це екстернальний (зовнішній) локус-контроль, а власним здібностям і зусиллям – інтернальний, (внутрішній) локус-контроль. У першому варіанті керівник переконаний, що його успіхи і невдачі визначаються передусім впливом зовнішніх обставин, таланом, випадковістю чи діями співробітників або інших оточуючих його людей. У другому – його переконання основуються на тому, що події, які відбулися, залежать насамперед від його компетентності, цілеспрямованості та здібностей і детермінуються власною активністю й зусиллям. Проте у групах екстравертів та інтровертів є значні відмінності щодо соціальної активності, які К. Юнг пов’язував із різним рівнем розвиненості психічних функцій – мислення й емоцій (логіки-етики), інтуїції та відчуттів (інтуїтики-сенсорики).

Для особистості лідера з емоційним типом притаманна здатність впливати на інших своїми емоціями. Мисленнєвий тип керівника характеризується орієнтацією на систему, структуру, закон і порядок, схильністю до аналізу й установлення логічного порядку. Інтуїтики живуть у минулому і майбутньому, їм притаманні нерішучість і сумніви, вони схильні більше до теорії, ніж до практики, тоді як сенсорики «живуть тут і зараз», вони є практичними, реально оцінюють факти і події, не поспішають починати нову справу, полюбляють робити щось своїми руками.

К. Юнг поділяв людей на раціональних та ірраціональних, характеризуючи перших дещо консервативними, яким імпонують сталі

системи, оскільки необхідність змін порушує їх рівновагу, ірраціональні ж люди навпаки, бажають змін і спокійно їх сприймають [587].

Раціональність та ірраціональність є складними якостями людини, однак, в періоди модернізаційних змін зростає динаміка психосоціальних процесів на рівні системо-утворювальних чинників життєдіяльності особистості та суспільства. Тому, для лідера, значущим убачається необхідність внесення корективів, що наближають його реальну поведінку до ідеальних зразків, шляхом гнучких особистісних змін, які викликаються внутрішніми силами і факторами, а також зовнішнім впливом – співробітництвом і комунікацією. Співвідносно вищенаведеного окреслюється думка про те, що керівник, виконуючи функції нормативного обмеження й індивідуалізації загальносоціальних норм та здійснюючи самооцінку, що підсилюється самоконтролем, задає такий стиль управління який для більшості співробітників є бажаним, який хотілося б відтворювати у своїй професійній діяльності та поведінці. Іншими словами, лідер в публічно-управлінській діяльності є взірецем дій, думок, почуттів і поведінки, якого хочуть наслідувати, що є виразом його психологічної цілісності та принципом об’єднання свідомої і несвідомої частин психіки людина зі стійким «Я», що розвиваючись нагромаджується в архетипі «Самість», призводить до суспільного успіху та визнання.

У контексті нашого дослідження актуалізується визначення Е. Фроммом таких передумов успіху, як людські здібності, майстерність та самість, що інтегрує різні підсистеми особистості. Тож, вчений наголошує на тому, що для досягнення успіху, вирішальним завжди є «особистісний чинник». Ставлення людини до самої себе зумовлюється розумінням нею того, що наявність умінь і відповідних здібностей може виявитись не достатньо для отримання певної роботи, для успіху потрібна ще і перемога в жорсткій конкуренції з іншими учасниками цього змагання. Але ця перемога може відбутися не згідно з компетентністю людини, а згідно з її змінним «Я», відповідно принципу «я такий, який я вам потрібен». Такий соціальний характер Е. Фромм називає «ринковим», метою якого є «належне

функціонування» за певних обставин, це зумовлює її переважно раціональну реакцію на довколишній світ. Учений зауважує, що люди з ринковим характером не відчувають глибокої прихильності ні до себе, ні до інших, їм усе байдуже, але не тому, що вони такі егоїсти, а тому, що їхнє ставлення до себе й до інших надто непевне. Можливо саме цим пояснюється, чому їх не турбує небезпека економічної й ядерної катастроф та загроза власному життю, такі люди не виявляють стурбованості також за своїх дітей та онуків. Е. Фромм наголошуєна тому, що «відсутність занепокоєності на всіх рівнях» – це наслідок втрати емоційних зв'язків навіть з найближчими [588, с. 160 – 161].

Думка Е. Шумахера співвідноситься з вищенаведеними умовиводами, оскільки вчений зазначає, що «ця втрата шкідливо позначається на розумових здібностях людини, а ще ймовірніше на моральних засадах, оскільки вона послаблює емоційний бік нашої природи» [589]. Важливими також постають, наведенні Е. Шумахером, логічні аргументи щодо побудови економіки на засадах суспільних потреб, а не корпорацій, на чому, як зазначалося вище, робиться акцент і в сучасній публічно-управлінській діяльності. Так, на авансцену висувається відповідальність кожного сектору нового публічного управління, однак загальним для його складових є взаємодія, узгодженність та гуманістичний чинник, сутність яких відбивається в емоційному лідерстві.

Отже, лідерство слід розглядати як цілісний феномен, що поєднує множинні грані зокрема: раціональності та емоційності.

Іллюстрацієюнаведених вище наукових висновків може слугувати розробка М. Маккобі «Гравці: нові корпоративні лідери», який аналізує структуру характеру 250 керівників, менеджерів двох успішних компаній у США наприкінці XX сторіччя. Більшість отриманих ним результатів підтверджує переважання раціональної і слабкого розвитку емоційної сфер, що дає чітке уявлення про суспільний тип особистості керівника. Так, аналіз від трьох до двадцяти інтерв'ю з кожним членом групи, дають уявлення про тип характеру керівників. Як бачимо, наведені нижче твердження

відповідають тому чи іншому процентному значенню, а саме: глибока зацікавленість у розумінні, динамічного відчуття роботи та жвавість – 0% ; цікавиться роботою тією мірою, якою це потрібно для самої роботи, інтерес не сталий – 58%; помірно продуктивний, не зосереджений, виявляє до роботи переважно інструментальний інтерес заради заробітку та економічної стабільності – 18%; пасивний, непродуктивний, неуважний – 2%; відкидає роботу, відкидає навколишній світ – 0%.Зосереджений, енергійний, вправний, але бракує глибокого наукового інтересу про природу речей – 22%.Цікавиться роботою тією мірою, якою це потрібно для самої роботи, інтерес несталий – 58%.Помірно продуктивний, не зосереджений, виявляє до роботи переважно інструментальний інтерес заради заробітку та економічної стабільності – 18%.Пасивний, непродуктивний, неуважний – 2%.Відкидає роботу, відкидає навколишній світ – 0% [590].

Аналізуючи результати цього дослідження, Е. Фромм наголошує на тому, що його вражають два фактори – відсутність зацікавленості в розумінні та мінливий/помірний інтерес до роботи. У переважної більшості респондентів це зумовлюється тим, що вона – робота, в першу чергу, є засобом забезпечення надійного економічного стану [588, с. 164]. Ми солідаризуємося з думкою вченого, оскільки вважаємо, що досягти успіху у будь-якій діяльності, зокрема в публічно-управлінській, можливо за умови розуміння лідером значущості матеріальних та нематеріальних цінностей та його вміння визначати їх пріоритетиу тій чи іншій ситуації.

Стосовно «шкали любові» (за М. Маккобі) спостерігається повна протилежність наведеному вище.

Відповіді керівників щодо представлених тверджень, розподілилися наступним чином: здатний любити, позитивний, творчий – 0%.

Відповідальний, щирий, палкий, але любить поверхово – 5%;

Виявляє помірний інтерес до іншої людини, здатний любити глибше – 40%.

Має традиційні інтереси, добропорядний, орієнтований на рольову поведінку – 41%;

Пасивний, нездатний любити, байдужий – 13%; заперечує життя, черствий – 1%.

Аналізуючи отримані результати цієї шкали, Е. Фромм робить висновки про те, що вони представляють приголомшливу картину емоційної недорозвиненості і тріумфу раціональності, що відповідає загальній структурі «кібернетичної релігії» ринкового характеру [588, с. 164 – 165].

На нашу думку, у структурі «кібернетичної релігії» прослідковується такий компонент як «кібернетичний порядок», що відповідає лінійнійності і однозначності, відкидання іншості та пов'язується з командно-адміністративною системою управління. Процес модернізації та разбудови демократичної держави, актуалізує множинність, багатоваріантність і взаємодію у відносинах нового публічного управління (публічно-управлінській діяльності), що надає можливість, користуючись висловом Е. Фромма, апелювати до «синергетичного порядку» розвитку лідерства.

Отже, механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності можуть відбуватися в контексті множинності стилів (типів) (відповідального, харизматичного, легально-раціонального, емоційного тощо), однак зі спрямованням до демократичності та прогресивності, що здебільшого проявляються в партисипативному та командному управлінських стилях. Зауважимо, що стиль управління – це найбільш стійкий, типовий для лідера засіб взаємодії зі співробітниками для вирішення множинних організаційних та суспільних завдань *(автор.)*. На нашу думку, саме в управлінському стилі «пробуджуються» ті архетипи, що впливають на вибір керівником тих чи інших дій чи управлінських рішень, що доводить його відповідність до екстравертного чи інтровертного типів особистості.

Згідно з цим, перед нами постало завдання визначення переваг щодо застосування стилю лідерства в публічно-управлінській дільності. Для цього нами була використана методика американських дослідників Р. Блейка та Дж. Моутона. Спостерігаючи за діяльністю менеджерів, учені переконалися, що вони управляють відповідно до так званого «силового поля», у якому

окреслюються два вектори, а саме: спрямованість на задачу та спрямованість на ціннісне ставлення до людини. Р. Блейк та Дж. Моутон поділили «силове поле» на дев'ять градацій по кожному вектору, отримавши відповідну гратку, що демонструє роль кожного виміру. У цій гратці використовується дев'ятибальна шкала, де 1 бал характеризує низький ступінь виміру, а 9 балів – високий. Інші показники позначають проміжні ступені того чи іншого вимірів.

Згідно з цим, надається можливість визначення п'яти характерних стилів управлінської поведінки лідера, зокрема: диктаторський, песимістичний, маніпулятивний, організаторський, демократичний. Під час інтерпретації отриманих результатів дослідники пропонують орієнтуватися на такі їх характеристики.

1. *Диктаторський.* Мінімальна орієнтація на персонал – мінімальна орієнтація на завдання. Керівник спрямовує зусилля на забезпечення якості роботи, що дозволяє запобігти звільненню.

2. *Маніпулятивний.* Мінімальна орієнтація на персонал – максимальна орієнтація на завдання. Виробничий результат – це все, а людина у кращому випадку виконавець. Моральний стан колективу такого керівника мало турбує.

3. *Песимістичний.* Максимальна орієнтація на персонал – мінімальна орієнтація на завдання: «Дім відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності ставить людські стосунки, створює сімейну атмосферу в колективі, проте мало турбується про виконання виробничих завдань.

4. *Організаційний.* Середні оцінки за обома шкалами: «Організація». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності та морального клімату у колективі.

5. *Демократичний.* Максимальна орієнтація на персонал – максимальна орієнтація на задачу: «Команда». Лідер намагається так вибудувати роботу, щоб співробітники бачили у ній можливості самореалізації та підтвердження особистісної значущості [591].

Відповідності до предмету дослідження, інструментарій цієї

діагностичної методики був нами модифікований. Так, для визначення стилів лідерства в органах державної влади, бізнесу та громадських організацій ми застосували методи самооцінки та експертної оцінки. Під час самооцінки лідер особисто відповідав на поставленні в анкеті твердження, водночас для визначення експертної оцінки на ці ж твердження відповідали співробітники. Для об'єктивної оцінки було визначено мінімальну кількість експертів – шість осіб. Після чого відбувається співставлення результатів, які відображені на рис. 5.5.

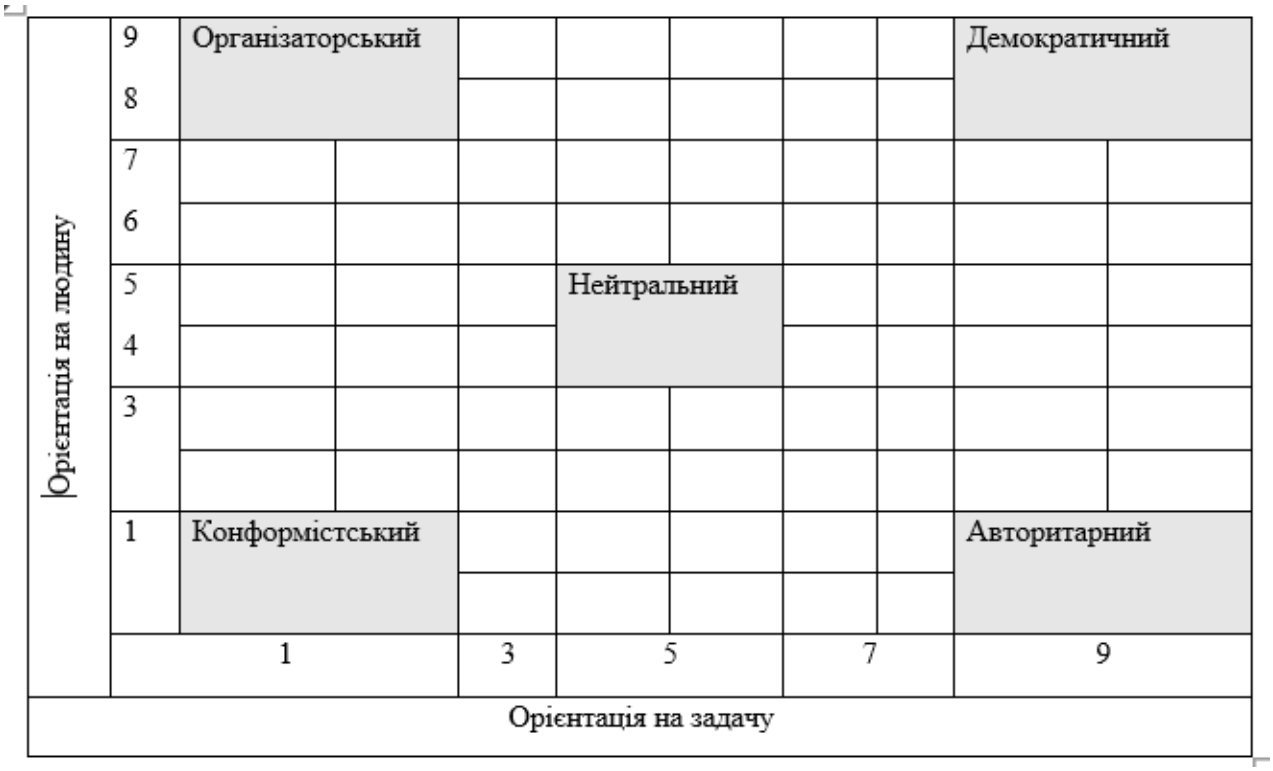


Рис. 5. 5. Вимірна градка для визначення лідерських стилів [за Р. Блейком та Дж. Моутоном].*

Джерело: розробка автора

Показник 1.1. дозволяє характеризувати стиль лідерства як *конформістський* – керівництво основується на прийнятті готових рішень, безапеляційного визнання існуючого стану речей, законів, норм, правил, безумовного схиляння перед вищим керівництвом, ігнорування унікальності особистості кожного співробітника, його інтересів, уподобань тощо. Такий лідер витрачає мінімум зусиль як для вирішення множинних суспільних проблем, так і у міжсуб'єктних стосунках, спрямовуючи свої зусилля на

збереження формального статусу керівника. Цей стиль лідерства співвідноситься з висловлюваннями типу А.

Показник 9.1. характеризує стиль лідерства як *авторитарний (директивний)*– керівництво основується на одноосібності щодо прийняття наказів та розпоряджень, тотальному контролі, відсутності інтересу до співробітника як до особистості, однак з максимальною турботою про управлінську ефективність та досягнення результату. Цей стиль лідерства співвідноситься з висловлюваннями типу D.

Показник 5.5. характеризує такий стиль лідерства як *нейтральний* – що спрямований на можливість кожного співробітника висловлювати свої позиції щодо проблемних питань, однак узгодження та реального врахування пропозицій не прагнуть досягти. Водночас ухвалені рішення здебільшого не виконуються, немає як контролю за їхньою реалізацією, так і відповідальності виконавців. Такий стиль керівництва неначе забезпечує «мирне співіснування» усіх членів публічної установи чи організації, однак може провокувати до встановлення несприятливого клімату в публічній установі/організації. Можливі як приховані так і видимі конфлікти з розшаруванням на конфліктуючі підгрупи. Цей стиль лідерства співвідноситься з висловлюваннями типу *С.*

Показник 1.9. характеризує такий стиль лідерства як *організаторський*. Цей стиль використовують лідери, що приймають рішення на локально-колегіальному рівні, коли їх роль полягає не в самостійному ухваленні рішення, а в організації процесу його колективного прийняття. Такий стиль лідерства на перший погляд обтяжений турботою щодо досягнення суспільних цілей та турботою про співробітнників, однак він здебільшого орієнтований на досягнення мети за будь-яку ціну. Цей стиль лідерстваспіввідноситься з висловлюваннями типу *В.*

Показник 9.9. Визначає демократичний стиль лідерства (партисипативний, командний), який спонукає керівництво органів державної влади, бізнесу та громадських організацій приймати управлінські рішення на основі обговорення суспільних проблем, врахування думок та

ініціатив співробітників. Демократичний стиль є найефективнішим, оскільки він забезпечує синтез щодо прийняття зважених рішень та їх виконання, заохочуючи ініціативу, активність співробітників, їх задоволеність членством у команді сприятливістю психологічного клімату та ефективністю результатів в публічно-управлінській діяльності. У такий спосіб відбувається співвідношення турботи як про вирішення суспільних проблем так і про співробітників. Цей стиль лідерства відповідає висловлюванням типу *F*.

Характеристика стилів лідерства в публічно-управлінській діяльності визначається згідно вибору

Нижче наводимо твердження, що групуються шістьма пунктами, і позначаються буквами A, B, C, D, E, F.

Пункт 1. Ініціативність лідера.

A. Я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потребує ситуація.

B. Я починаю такі дії, що допомагають іншим і підтримують їх.

C. Я прагну підтримувати рівномірний темп діяльності.

Я спонукаю себе і підлеглих до більш енергійних дій.

Я надаю важливого значення відданості підлеглих організації і всіляко заохочую тих, хто підтримує мою ініціативність.

Я починаю енергійні зусилля й інші з ентузіазмом мене підтримують.

Пункт 2. Інформативність лідера.

A. Я обходжуся тими фактами, переконаннями і викладами позицій, які одержую від співробітників.B. Я знаходжу такі факти, переконання та позиції, які вказують на те, що все в порядку. Я прагну до гармонії, і не схильний «кидати виклик» іншим.

C. Все, що відбувається я сприймаю як те, що само собою зрозуміло, перевіряючи факти, переконання і позиції співробітників тільки у випадку виникнення видимих розбіжностей.

D. Я досліджую факти, переконання і взаємини співробітників для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію, застраховуючи себе від помилок підлеглих.

E. Я перевіряю ще раз інформацію, отриману від інших, і морально

заохочуючи співробітників до контролю їхньої позиції.

F. Я збираю інформацію та перевіряю її істинність. Заохочую співробітників, що висловлюють думки, ставлення і уявлення, відмінні від моїх, і завжди уважно вислуховую їх. Я безупинно переоцінюю власні уявлення та інформацію, а також дані, переконання і уявлення співробітників, прагнучи знайти істину.

Пункт 3. Захист своєї думки.

A. Я керуюся власними уявленнями, однак завжди відгукуюся, коли мене про це просять. Я уникаю займати будь-чию сторону і намагаюся не розкривати своїх думок, ставлень і уявлень.

B. Я враховую думки, уявлення та ставлення інших, хоча і не без застережень.

C. Я висловлюю думки, відношення і ставлення, не роблячи остаточних висновків, і сприймаю погляди інших критично.

D. Я захищаю свої думки, ставлення і уявлення, хоча це пов'язано з запереченням поглядів інших людей.

E. Я дотримуюся сильних переконань, але дозволяю висловлювати свої погляди іншим для того, щоб бути більш об’єктивним.

F. Я вважаю важливим виражати свої тривоги і переконання. Відгукуюся на судження, що співвідносяться з реальністю, змінюючи в такому випадку свою точку зору.

Пункт 4. Вирішення конфліктних ситуацій.

Для збереження авторитету прагну до невтручання в конфліктну ситуацію.

Я уникаю конфліктних ситуацій, але коли вони виникають, я залагоджую «гострі кути» задля консолідації колективу.

Якщо конфлікт виникає, то я намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх.

Під час виникнення конфліктної ситуації я намагаюся її швидко залагодити чи довести перевагу моєї точки зору.

У конфліктній ситуації я припиняю суперечки і дискусії, але дякую

співробітникам за те, що вони висловили свої думки.

Під час виникнення конфлікту я намагаюся визначити причини, що породили його усунувши джерело конфлікту.

Пункт 5. Прийняття рішень.

A. Я надаю іншим право приймати рішення, усвідомлюючи всі можливі наслідки цього.

B. Я прагну приймати такі управлінські рішення, які сприяють взаєморозумінню між співробітниками, заохочуючи їх до реалізації самостійних рішень.

C. Я прагну до вироблення ефективних рішень, з якими згодні всі інші.

D. Я надаю важливого значення самостійному прийняттю рішень і рідко піддаюся впливу інших.

E. Останнє слово я залишаю за собою і щиро прагну до того, щоб мої рішення були прийнятні для інших.

F. Я надаю важливого значення прийняттю раціональних рішень, домагаючись водночас розуміння і схвалення цих рішень співробітниками.

Пункт 6. Критичний аналіз.

Я уникаю зворотного зв’язку.

У процесі одержання позитивних результатів я заохочую співробітників, однак уникаю негативного зворотного зв’язку.

Я даю неформальні чи непрямі оцінки інформації стосовно відношення удосконалювання роботи, що надходить через зворотній зв’язок.

Я привертаю увагу співробітників до недоліків чи нездатності справитися з тим чи іншим завданням.

Я реагую на результати діяльності співробітників, розраховуючи на те, що вони реагуватимуть на мої зауваження, які спрямовані на поліпшення їх положення.

Я заохочую двосторонній зворотний зв’язок в інтересах підвищення ефективності функціональної діяльності.

Таким чином, завдяки самооцінювання та аналізу особистісних відповідей, лідер має можливість отримати уявлення щодо

позитивних/негативних наслідків поведінки, вчинків, прийняття рішень в публічно-управлінській діяльності. Визначити адекватність самооцінки допомагає експертна оцінка, яку надають співробітники органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій.

Під час навчання керівників структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади 4-5 груп оплати праці, голів місцевих рад, голів селищних рад та об'єднаних територіальних громад в Інституті підвищення кваліфікації Національної академії державного управління при Президентові України (2018-2019 рр.) було проведено анкетування слухачів за допомогою модифікованої нами методики Р. Блейка та Дж. Моутона. В результаті аналізу можемо констатувати той факт, що демократичний (партисипативний, командний) стилі управління спостерігаються з-поміж лідерів громадських організацій, бізнесу та, здебільшого, серед лідерів органів місцевого самоврядування. Також виявлено, що для керівництва органів державної влади, здебільшого, притаманний директивний (авторитарний) стиль лідерства. Згідно з наведеним зауважимо, що припущення щодо застосування того чи іншого стилю лідерства залежать від статусу публічної установи.

Тож, на поведінку керівництва органів державної влади може впливати звичка/традиція «поклоніння» перед їх представниками, що було характерно для радянського періоду. У той же час, самі представники органів державної влади того періоду покладалися на жорсткі накази, розпорядження, не допускаючи будь-яких заперечень чи особистісної думки співробітників. Відомо, що таке керівництво є командно-адміністративним, яке призводить і до зловживань владою, поширення корупції тощо.

Аналіз визначення лідерського стилю дозволяє зауважити на значущій ролі у цьому процесі ціннісних аспектів, які закріплені у публічних установах/організаціях. Уявлення лідерів про те, що необхідно вибудовувати міжособистісну взаємодію, ґрунтуються здебільшого на їх особистісних переконаннях та ціннісних орієнтаціях. Актуалізується роль емерджентності, що вимагає від лідера готовності реагувати на множинні «випадкові», не

заплановані ситуації в публічно-управлінській діяльності. Важливим фактором розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності постає життєвий та особистісний досвід лідера, що набувається шляхомбезперервногопрофесійного та особистісного розвитку і саморозвитку. Разом із тим, наголошуємо, що той чи інший стиль лідерства не є статичним, вінможе змінюватися як відповідно до модернізаційних процесів так івідповідно до динаміки, що прослідковується в психосоціальній природі людини, можливості зміни типу особистостізекстравертного до інтровертного чи навпаки. Усе вищенаведене підтверджує доцільність визначення психосоціального індикатора як механізму розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

5. 4. Вплив партисипативного механізму на забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності

Стиль лідерства (керівництва) (від лат. «stilus», грец. «stylos» – паличка для письма) – це характерна манера поведінки керівника, що є прерогативною в публічно-управлінській діяльності. З її допомогою лідер стимулює співробітників на досягнення мети діяльності організації/публічної установи. Стиль є елементом системи керівництва, однак для нього характерні індивідуальні особливості, які зумовлюються безпосередньо особистістю лідера. Як відомо, перші спроби дослідження ефективності стилю лідерства були здійсненні під керівництвом К. Левіна у «Школі групової динаміки», за результатами вивчення стилі були марковані як авторитарний, демократичний та ліберальний. Наприкінці ХХ ст. був виокремлений так званий «прихований» стиль лідерства, який сформувався в період розквіту американського бізнесу, однак неадекватна самовпевненість представників цього стилю лідерства призвела до вповільнення темпів зростання компаній. Суть «прихованого» стилю полягає в тому, що найбільш відповідальні рішення приймає вища ланка управління, а з керівниками середньої та низової ланки управління ніхто особисто не входить у контакти

[542]. Унаслідок дискредитації «прихованого» стилю сформувався «відкритий» стиль лідерства, якому властиве особливе визнання вагомості горизонтальних зв'язків – вільна комунікація між представниками різних структурних одиниць сприяє ефективній взаємодії між ними [543]. Також вчені виокремлюють такі стилі лідерства, як виконавчий, ініціативний та непослідовний [544]. Відома класифікація стилів лідерства за критеріями авторитарності й колегіальності. Однак такий стиль лідерства, як партисипативний (демократичний) – партнерський, дозволяє досягати високого рівня співпраці у виробленні загальної позиції щодо виконання численних завдань [545, с. 43 – 45].

Поняття «партисипативне управління» (participative management) запозичено із зарубіжної теорії і практики управління та означає «управління, засноване на участі» – залучення найманих працівників до різних форм участі працівників в управлінні, зокрема й до прийняття управлінських рішень.

Дослідники О. Докучаєв [546], Д. Швець [547], В. Якубенко [548] зазначають, що партисипативне управління є одним із найбільш перспективних напрямів у різних галузях суспільної діяльності – бізнесі, освіті, соціальних відносинах. Зокрема, О. Докучаєв наголошує, що напрям партисипативності дозволяє більш повно розкрити творчий та трудовий потенціал співробітників, посилити мотивацію, підвищити продуктивність праці, удосконалити якість продукції та трудову дисципліну, знизити рівень конфліктність.

Отже, найважливішою ознакою партисипативних явищ у відносинах публічного управління є встановлення зовнішніх і внутрішніх партнерських взаємин між співробітниками публічних установ/організацій та їх керівниками (лідерами).

Ідея партисипативного лідерства в публічно-управлінській діяльності є тим модернізаційним ключем, що спрямовує суб'єктів суспільної взаємодії до співробітництва та створення команд як відповідального руху до визначеної мети та узгоджених дії, підґрунтям яких є суспільні цінності,

компетентнісне зростання та стратегія саморозвитку. Безсумнівно, що в означеному контексті актуалізується вроджена та набута здатність особистості до адаптації – пристосування до всього багатоманіття життя за будь-яких умов. Важливим убачається й те, що партисипація не применшує ролі та відповідальності лідерів, оскільки відносини в системі керівник – співробітники базуються на консультуванні один одного із використанням дорадчих правил тощо.

Слушною є думка Ю. Сімакова, який вважає, що самореалізація, самостійність та здатність працювати у команді є нині пріоритетом, який визначається передовсім потребою в сильних мізках [549].

Отже, партисипативне лідерство в публічно-управлінській діяльності – це такий стиль керівництва, у якому завдяки різним формам участі формуються відносини нового публічного управління, що дозволяє підвищити мотивацію, знизити конфліктність тощо. У межах чинного законодавства для кожного учасника процесу формування відносини нового публічного управління відкриваються можливості для застосування творчого підходу до розв’язання тих чи інших суспільних проблем, що дозволяє розкривати їх інтелектуальний потенціал і підвищувати самооцінку.

Як бачимо, партисипативний стиль лідерства потребує не тільки застосування наукового підходу, завдяки якому з’являється можливість пояснити природу публічно-управлінської діяльності, встановити причинно-наслідкові зв’язки, визначити чинники та умови, за яких партнерство є більш ефективним, але й проєктивних методик, щоб аналізувати, прогнозувати, розробляючи стратегію і тактику відносин нового публічного управління.

Оскільки в періоди суспільних криз виникає необхідність швидких «відповідей» на множинні виклики, думка Ф. Тейлора про необхідність модернізації управлінської діяльності спрямовує до усвідомлення необхідності об’єднання науки і мистецтва у цьому процесі. Саме в мистецтві управління вчений убачає сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості [550].

Відповідно до викладеного вище та згідно із модернізаційними

нормами підтверджується вимога до високого рівня функціональності та компетентності лідера, яка в процесі публічно-управлінської діяльності динамічно оновлюються та доповнюються. Нині актуальними є наступні компетенції лідера: делегування повноважень, модерація, фасилітація, комунікація. Разом із цим особливо важливими виявляються особистісні якості лідера, у яких віддзеркалюються його особистісні цінності. На нашу думку, у процесі формування відносин нового публічного управління вказані параметри, що характеризують особистість лідера, створюють підґрунтя для становлення та утвердження партисипативного лідерства, а відтак, міжособистісної довіри між усіма учасниками.

Згідно з наведеними науковими твердженнями, чітко окреслюється значущість наступних феноменів – людський капітал як індекс людського розвитку та соціальний капітал як інтегральний показник впливу на суспільний розвиток.

Поняття «капітал» (від лат. «capitalis» – головний, основний, фундаментальний, дуже важливий) визначається в контексті економічної науки у значенні накопиченого багатства, реалізованого в засобах виробництва або здатного їх створити чи допомогти придбати. Капітал – це «власність», потенційно придатна для використання як джерело прибутку (наприклад людський капітал, культурний капітал) [551, с. 272]. Форми капіталу є різноманітними, зокрема, П. Бурдьє визначає такі: економічний, соціальний, символічний та культурний капітали. Аналізуючи конвертацію різних видів капіталу, вчений зауважує, що основою для «забезпечення відтворення кожного виду капіталу» є економічна, однак їх конвертація не обов’язково призводить саме до його економічної форми [552, с. 533]. В. Радаєв також визначив різновиди капіталу суспільства, а саме: економічний, фізичний, культурний, людський, соціальний, політичний, адміністративний та символічний [553].

У контексті предмета нашого дослідження актуалізується думка Дж. Коулмана, що людський капітал проявляється у знаннях і навичках, здобутих особистістю, у той час як соціальний капітал проявляється у

міжособистісних взаєминах і є менш помітним [554, с. 126].

Отже, людський капітал є атестаційною системою, що окреслює можливості і здатність людини до творчої діяльності. Іншими словами людський капітал можна співвіднести з якісними характеристиками людини – будь-якого співробітника організації/публічної установи та її керівника. Тож чим досконалішим є людський капітал, що підтверджується як сприйманням та розумінням світу, так і рівнем освіти, кваліфікації, досвіду тощо, тим більші можливості відкриваються для людини щодо підвищення свого соціального статусу, аж до лідерського.

Таким чином, людський капітал є результатом інвестицій та накопичень, які з часом втілюються у цінностях, що реалізуються через інтелектуальну діяльність. Іншими словами людський капітал, що накопичується у процесі розвитку людини, проявляючись у її потенціалі, який для керівника-лідера означає можливості, наявні сили, володіння та уміння застосовувати доцільні методи та засоби у процесі публічно-управлінської діяльності, сукупно створює платформу для реалізації партисипативного стилю лідерства.

На підтвердження цього висновку звернемося до Всесвітньої доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору (2005)», у якій зазначається, що «здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації, доброчесності осіб, які працюють в цих установах, а також від їх лідерських якостей» [555]. Н. Гончарук [556], Г. Юркевич [557] стверджують, що саме наявність лідерських якостей є визначальними в діяльності ефективного лідера-керівника. До загального переліку якостей лідера-керівника дослідники відносять: чесність, високий рівень інтелекту, зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості в собі, мудрість, цілеспрямованість, комунікабельність та відкритість, інтуїцію, інтелігентність тощо.

Низка сучасних українських дослідників (С. Мосов, О. Рублюк,

О. Шаптало) визначають також якості керівника органів державного управління, до яких відносять: професійний досвід, рівень знань, здатність до навчання, дисципліну, досвід роботи на керівних посадах, фізичний стан, аналітичне мислення, уміння працювати з людьми, працездатність, волі, психологічну стійкість, інтуїцію, ініціативність і здатність до розв'язання проблемних ситуацій [558, с. 270].

Зарубіжні вчені І. Беніс [559], Р. Стогділ [25] з-поміж загальних якостей лідера-керівника виокремлюють ще наступні: цілісність, допитливість, відвагу, упевненість, активність, рішучість, відповідальність, толерантність тощо.

Зрозуміло, що розвиток людського капіталу вимагає значних особистісних та суспільних витрат – як матеріальних, так і моральних; однак ці накопичення (капітал) дають можливість отримати додаткові доходи: матеріальні – шляхом застосування інновацій, креативності тощо, нематеріальні – у вигляді визнання, довіри тощо.

Ще однією ланкою цього процесу є соціальний капітал, накопичення якого сприяє перетворенню міжсуб'єктних комунікацій на взаємодію, що зміцнює довіру. Важливим у цьому контексті є норма/традиція солідаризації (за Дж. Коулменом – колективізм) і надійна репутація.

На думку В. Бенніса, саме соціальні відносини, що побудовані на довірі та партнерстві, віддзеркалюються у зобов'язаннях, очікуванні, цінностях та нормах, прийнятих у колективі. Спільнота, яка має позитивну ділову репутацію та довіру, може досягти більш значних успіхів за спільноту, яка їх утратила втратила або ще не набула. Вчений наголошує на вагомості інформації та комунікації для соціального капіталу, оскільки він твориться відповідно до здатності та бажання створювати нову людську спільність [559].

Таким чином, людський та соціальний капітал у процесі свого використання примножується, забезпечуючи свої впливи на всі сфери суспільного життя і змінюючи в такий спосіб суспільство. Подібні думки висловлювлює А. Колодій про те, що соціальний капітал складається з

мережі горизонтальних зв'язків поміж рівних і вільних громадян, характеризуючись нормами взаємної довіри та навичками колективних дій [560]. На думку Ф. Фукуями, відмінністю соціального від людського капіталу є те, що соціальний капітал створюється і передається через такі механізми, як релігія, традиція або історична узвичаєність [561]. Разом із тим Ф. Фукуяма зауважує, що соціальний капітал може бути деструктивним, і вказує на важливу роль у сучасному суспільному житті неформальних організацій. Однак відповідно до модернізаційних суспільних процесів саме соціальні уявлення створюють представники владних структур [562].

Погоджуючись із думкою вченого, наголосимо, що значний вплив на творення соціального капіталу має також людський капітал – інтелект та особистісний потенціал керівника, що сприяє розвитку партисипативного стилю лідерства, гармонізації суспільних відносин, забезпечуючи участь громадян у цьому процесі.

Відповідно, постає питання обізнаності щодо залучення та участі громадян у модернізаційних процесах українського суспільства. Так фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в межах Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID/ENGAGE), фінансованій Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та впроваджуваній РАСТ *(Personal Air Communication Technology — технологія персональних радіокомунікацій, технологія безпроводного передавання даних класу PSC)* в Україні, у січні – лютому 2020 року провів загальнонаціональне опитування з цього питання. Опитування проводилося серед громадян України віком від 18 років методом інтерв'ювання їх особисто у їхніх помешканнях Вибірка опитування складала 2011 респондентів і була сформована відповідно до розподілу дорослого населення України за віком, статтю, областю і типом населеного пункту (за винятком Криму та непідконтрольних уряду України регіонів Донецької та Луганської областей). Похибка вибірки становить 2,2%. Результати проведеного опитування дозволили зробити висновки.

На питання «Чи ви брали участь у діяльності громадської організації протягом минулого року?» респонденти надали наступні відповіді таким

чином:

– «так, брали активну участь» – 5 %;
– «рідко брали участь у діяльності громадської організації» – 12 %;
– «не брали участі, тому що не мали часу» – 37 %;
– «не брали участі, тому що це не цікаво» – 43 %;
– «важко сказати» – 3 %.

Як бачимо, до діяльності громадських організацій долучається досить незначна кількість громадян (16,9 %).

Щодо різних форм демократичної участі респонденти в основному вказували, що були залучені до роботи громадських комітетів (8,1 %), участі у громадських слуханнях (6,4 %) та мирних зібрань (4,4 %). Готові подавати скарги стосовно інфраструктурних питань 5,2 % респондентів та ініціювати чи підписувати електронні петиції – 4,2 %.

Що стосується обізнаності із формами громадської активності, приблизно сім із десяти українців (67,5 %) знають про можливості участі в мирних зібраннях з конкретних питань. Українцям також відомо про можливість особисто повідомити місцевим органам влади про інфраструктурні проблеми або телефоном (64,6 %) та створити будинковий, вуличний чи квартальний комітет або брати участь у роботі такого комітету (60,0 %). Громадянам найменше відомо про ті форми активізму, що вимагають певних експертних знань, як-от участь в офіційному дорадчому органі (38,5 %) та обговорення законопроєктів (38,8%).

Українці найбільше зацікавлені в повідомленні про інфраструктурні проблеми особисто або телефоном (21,2 %). Також вони виявляють інтерес до повідомлення про інфраструктурні проблеми через онлайн-платформи (20,1 %), до участі в роботі громадських комітетів (17,2 %) і подання офіційних інформаційних запитів до державних органів (16,8 %). Як показало опитування, громадяни найменш залучені до активності з протидії корупції. Тільки 1,5 % опитаних повідомляли про випадки корупції до прокуратури чи поліції. Майже така ж частка респондентів (1,1 %) відкрито повідомляли про

корупцію у ЗМІ. Тільки 0,6 % громадян використовували онлайн засоби для анонімних повідомлень про корупцію чи порушення на виборах [563].

Отже, залучення громадян до діяльності громадських організацій досі залишається незначним, однак рівень обізнаності та зацікавленості у громадській діяльності, зокрема й щодо реальної участі у громадських організаціях, наповнює оптимізмом.

Як уже зазначалося, одним із чинників легітимності як запоруки розвитку інституту лідерства є наявність довіри, яка у публічно-управлінській діяльності посилює визначеність, закріплюючи партнерські відносини між учасниками цього процесу. Завдяки довірі створюються різні соціальні групи, зокрема й громадські організації з характерним для них сприйняттям морально-ціннісних категорій та особистісних рис. Важливо, що кожна соціальна група більше/менше привносить своє розуміння цінностей, яке тією або іншою мірою трансформує категорію довіри. Неабияка роль у цьому процесі відводиться лідеру та застосуванню ним партисипативного стилю керівництва, оскільки взаємодоповнюваність завдяки участі та наявності сильних лідерів, яким довіряють, створює умови для реалізації нагальних суспільних проблем. Справедливим є відоме твердження японського бізнесмена К. Мацушіти: якщо ми розглядаємо проблеми тільки з власного погляду, наша здатність подолати їх буде вкрай обмеженою. Звернення до колективного інтелекту дасть нам змогу виконати будь-яке поставлене завдання [564].

Отже, довіра є підґрунтям, що визначає цінності, які об'єднують людей – взаємодію, відповідальність, позитивну репутацію, моральні зобов'язання, що впливає на створення умов для застосування партисипативного стилю лідерства та його розвитку. Згідно з цим постає можливість встановлення партнерства в публічно-управлінській діяльності, що основується на особистісній автентичності лідера, його відповідальності, раціональності, прагматизмі, етичних принципах, комунікативних навичках та лідерстві за допомогою очікувань співробітників, надання можливостей і піднесення?? та суспільної довіри, що акумулюється в громадській думці.

Партисипативний стиль лідерства, утверджуючи усвідомлення власної причетності до суспільства і держави, породжує громадську активність, яка проявляється у відповідальному ставленні до розв'язання множинних суспільних проблем. У цьому процесі ми вбачаємо значущу роль впливу особистісного (людського) капіталу лідера на творення соціального капіталу. Важливо розуміти й усвідомлювати, що в сучасній публічно-управлінській діяльності окреслюється знакова роль лідерів, які здатні створити таке середовище, у якому можна знаходити точки дотикання, досягати узгодженості дій і як наслідок – отримувати суспільну довіру.

Логічним буде звернутися до результатів дослідження службою Центру Разумкова громадської думки щодо рівня довіри до державних та суспільних інститутів (2020) та загальнонаціонального опитування в умовах війни, проведеного *Соціологічною групою «Рейтинг» (2022).*

У процесі дослідження в лютому 2020 року було опитано 2018 респондентів віком від 18 років. Опитування проводилося в усіх регіонах України, за винятком Криму, тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей. Вибірка, репрезентуючи доросле населення країни за основними соціально-демографічними показниками, будувалася як багатоступенева, випадкова із квотним відбором респондентів на останньому етапі. Теоретична похибка вибірки (без врахування дизайн-ефекту) не перевищує 2,3 % з імовірністю 0,95.

Як видно з табл. 5.2, серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України, волонтерських організацій, Церкви, Державної служби з надзвичайних ситуацій, добровольчих батальйонів, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби, ЗМІ України та громадських організацій.

Таблиця 5.2

Оцінка громадянами рівня довіри до державних та суспільних інститутів

Суб'єкти опитування	**Зовсім не довіряю**	**Радше не довіряю**	**Радше довіряю**	**Повністю довіряю**	**Важко відповісти**	***Баланс довіри-недовіри****
Президент України	17,9	22,7	39,5	12,0	8,0	*10,9*
Верховна Рада України	28,1	36,9	24,6	3,3	7,2	*-36,5*
Уряд України	27,7	36,8	24,4	3,6	7,5	*0,4*
Державний апарат (чиновники)	34,0	43,3	13,8	2,4	6, 5	*-61,1*
Збройні Сили України	10,0	14,5	52,6	15,0	6,9	*44,1*
Державна прикордонна служба	12,6	18,0	47,4	12,8	9,2	*29,6*
Національна гвардія України	11,7	18,1	48,3	11,5	10,4	*30,0*
Національна поліція	14,9	29,4	37,4	6,3	12,0	*-0,6*
Служба безпеки України	17,2	25,0	36,4	6,5	14,8	*0,7*
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,4	14,1	49,0	16,1	9,4	*39,6*
Прокуратура	30,9	36,8	16,0	2,6	13,6	*-49,1*
Суди (судова система в цілому)	40,5	35,1	11,5	1,7	11,3	*-62,4*
Місцевий суд у вашому районі, місті	34,8	36,4	14,5	1,8	12,5	*-54,9*
Верховний Суд	33,6	30,7	16,7	2,1	16,9	*-45,*
Конституційний Суд України	31,9	28,6	18,7	2,2	18,6	*-39,6*
Національне антикорупційне бюро України	36,6	28,6	14,1	1,9	18,8	*-94,2*
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	35,6	30,4	12,9	1,9	19,3	*-51,2*
Національне агентство з питань запобігання корупції	36,4	28,4	12,3	1,7	21,7	*-50,8*
Антикорупційний суд	37,0	27,1	13,2	1,4	21,2	*-49,5*
Патрульна поліція	17,9	28,3	36,8	2,9	14,2	*-6,5*
Уповноважений Верховної Ради з прав людини	15,6	16,9	33,3	6,4	27,9	*7,9*
ЗМІ України	15,4	24,8	49,2	3,3	7,4	*12,3*

Суб'єкти опитування	**Зовсім не довіряю**	**Радше не довіряю**	**Радше довіряю**	**Повністю довіряю**	**Важко відповісти**	***Баланс довіри-недовіри****
ЗМІ Росії	58,1	23,6	8,1	1,1	9,0	*-72,5*
Національний банк України	26,1	34,2	24,5	2,5	12,7	*-33,3*
Комерційні банки	34,3	37,2	16,1	2,3	10,2	*-53,1*
Профспілки	24,4	26,6	25,2	3,1	20,8	*-22,7*
Політичні партії	31,5	38,4	14,8	2,0	13,4	*-53,2*
Громадські організації	14,9	24,6	41,3	5,2	14,1	*7,0*
Західні ЗМІ	19,3	22,9	30,9	3,5	23,3	*-7,8*
Церква	13,5	14,5	45,8	16,7	9,4	*34,5*
Добровольчі батальйони	15,7	20,0	40,4	10,2	13,7	*14,9*
Волонтерські організації	11,6	16,8	48,3	11,6	11,7	*31,5*

**Джерело: розробка автора*

Недовіра найчастіше висловлюється судовій системі загалом, державному апарату (чиновникам), місцевим судам, політичним партіям, комерційним банкам, Прокуратурі, Верховному Суду, Конституційному Суду України, Антикорупційному суду, Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі, Національному антикорупційному бюро України, Національному агентству з питань запобігання корупції, Національному банку України та ЗМІ Росії [565].

Для порівняння *оцінки громадянами* стану рівня довіри та вищенаведених показників звернемося до загальнонаціонального опитування «Україна в умовах війни», що було проведене 1 березня 2022 року Соціологічною групою «Рейтинг».

Аналіз даних опитування дозволяє констатувати, що *рівень довіри до державних та суспільних інститутів суттєво зріс, зокрема,* спостерігаються такі результати: 98% опитаних підтримують діяльність Збройних Сил України; 93% підтримують діяльність Президента Зеленського; 84 % підтримують дії місцевих голів [566].

На нашу думку, від самого початку війни стала чітко зрозумілою

необхідність солідаризації усієї української нації, а керівництво країни, можливо, до певної міри як бонус отримало довіру, що надалі підтвердилося серйозними обмеженнями та самообмеженнями, проявами гідності та відповідальності.

Отже, відповідно до порівняння очевидною постає можливість вираження думки громадськості як різновиду безпосередньої демократії, чітко окреслюється громадська участь (партисипація) – залучення громади до аналізу різноманітних суспільних питань. Ми вважаємо, що вільне і реальне висловлення громадської думки щодо різних явищ та процесів публічно-управлінської діяльності, зокрема й довіри до державних, суспільних інститутів та їх лідерів, дозволяє вкоріненню ідеї соціального партнерства у відносинах нового публічного управління, що, безсумнівно, впливає на розвиток лідерства.

Як відомо, основою суспільних відносин виступають чинне законодавство та моральні норми. Останнім не властива детальна регламентація та конкретизація, оскільки вони створюються сторіччами, передаються з покоління в покоління, перетворюючись на звичаї, загальноприйняті правила та цінності, які міцно вкорінюються у свідомості людей. Моральні норми утверджують та підтримують певні соціальні цінності, що забезпечує альтернативу вибору поведінки для особистості та суспільства.

Тож складна система моральних норм складається з відповідних правил, зразків поведінки, цінностей, оцінок та мотивів, створюючи певний моральний порядок, що асоціюється із «золотим правилом» моралі: я маю вимагати від себе того, чого вимагаю від інших. Н. Нижник зауважує, що сучасне українське суспільство у своїй життєдіяльності здебільшого забуває про фундаментальні норми, а також ідеали норми, орієнтуючись на аномальні зразки [567]. Згідно з цим, цілком обґрунтованим постає запитання: «Чи має бути особистість лідера у відносинах нового публічного управляння своєрідним ідеалом моральних норм?» Відповідаючи на нього ствердно, наголосимо, що застосування партисипативного стилю лідерства

вимагає від керівника втілення цих норм, адже саме його поведіка та вчинки згідно з моральними нормами суспільства акумулюютьс в цінностях та якостях, властивих його особистості. Важливим є й те, що будь-які моральні норми мають деякі спільні сутнісні риси, зокрема імперативність – обов'язковість втіленого в них наказу, причому обов'язковість має категоричний характер. Чи багато чого були б варті в моральному плані чесність або ввічливість особи, якби за ними стояло лише бажання сподобатися? Зрозуміло, чому подібні «чесноти», на відміну від справжніх, називають демонстративними.

У періоди ускладнення суспільного життя, що в усіх своїх проявах наразі спостерігається в Україні, мають зміцнюватися духовні засади життя людей, що основуються на вічних, традиційних етичних цінностях – свободі, справедливості, солідарності тощо. Згідно з цим на перший план виходить співвіднесеність професійних, етичних принципів та моральних чеснот керівників-лідерів нового публічного управління. Розподіл ресурсів, благ і впливів породжує конкуренцію, яка може викликати як симпатію, так і антипатію та інші оціночні судження одних членів суспільства про інших, що призводить до конфліктів. Тому намагання подолати цю проблему зумовлює необхідність у справедливій оцінці, справедливому розв'язанні конфліктів, справедливому правосудді, бо саме встановлення справедливості й балансу груп інтересів стали тією цінністю, що спонукає українське суспільство до участі. Зрозуміло, що моральні та професійні чесноти лідерів нового публічного управління мають базуватися на принципах гуманізму – шанобливого ставлення до кожної особистості, толерантності, миролюбності, солідарності, відповідальності, самодисципліни, некорупційності, співчуття, милосердя, правового захисту, прозорості, гнучкості, уміння справедливо приймати рішення, – які в умовах модернізаційних змін є значущими моральними орієнтирами, що сприяють розвитку інституту лідерства. У цьому контексті актуалізується роль функцій контролю і критичного осмислення рівня моральності людини, а також форм, у яких вона реалізується, – совісті і сорому – потайних, захованих внутрішніх здатностях

людини, що важко узгоджуються з оприявненням. Нагадаємо, що Сократ був першим з античних філософів, хто окреслив проблему совісті, вважаючи її джерелом моральних суджень людини про саму себе. Згодом Аристотель, використовуючи іншу термінологію, зазначав, що совість – це «правдивий суд доброї людини». Про совість розмірковував І. Кант, згідно з поглядами якого, на такий «судовий розгляд» людина потрапляє, коли порушує моральний закон. Учений стверджував, що особа може скільки завгодно хитрувати, намагаючись виправдати свою аморальну поведінку, висувати незаперечні, здавалося б, докази власної невинності, однак усе це не примусить замовкнути невблаганного обвинувача такого процесу, якщо тільки ця особа усвідомлює, що під час скоєння несправедливості вона мала здоровий глузд і могла користуватися свободою [568]. Тож совісті відводиться роль контролера, який невідступно стежить за тим, аби кожна людина дотримувалася загального закону, обов'язку як вищого принципу своєї моральності. Важливим видається й те, що саме відчуття совісті підказує, що в ній ми маємо справу з чимось невіддільним від внутрішнього єства, власного «Я». Відтак для дослідження особистісних ціннісних орієнтацій (особистісних якостей) державних службовців категорії «А», зокрема їх аналізу і за необхідності корекції, було проведено опитування у фокус-групі чисельністю 97 осіб.

Для досягнення окресленої мети було розроблено опитувальник; одне з його питань стосувалося визначення рейтингу професійно-особистісних якостей лідера (табл. 5. 3), які є першорядними для участі у публічно-управлінській діяльності.

Таблиця 5. 3

Рейтинг професійно-особистісних якостей лідера

Особистісні якості	Показники значущості (%)
Професіоналізм	100
Доброзичливість	60
Відповідальність	97

Раціональність	90
Енергійність	91
Виваженість	89
Самокритичність	50
Гнучкість	85
Комунікабельність	70
Совісність	88
Розумність	90
Скромність	14
Справедливість	74

**Джерело: розробка автора*

Як видно з таблиці, найвищу позицію в рейтингу посіли 2 якості – професійність (100 %) та відповідальність (97 %). Трохи нижчим показником ваги позначено такі якості, як енергійність (91 %), розумність та раціональність (90 %), виваженість (89 %), гнучкість (85); справедливість позначається показником 74 %. Мінімальну підтримку отримала така особистісна риса лідера, як скромність (14 %) – риса характеру і способу життя людини, що віддзеркалюються у помірності та байдужості до розкошів і надмірностей, у відсутності владолюбства і прагнення до постійного першорядного представлення, у дотримання меж пристойності, у порядності і чесності у спілкуванні з іншими людьми. Тож припускаємо, що скромних лідерів-управлінців нині дуже мало. Чи не тому так мало серед них моральних авторитетів?

Нижче, у табл. 5. 4, наведено результати ранжування чинників, що сприяють процесу становлення довіри до публічних управлінців та їх лідерів. Як видно з таблиці, серед основних чинників, що сприяють становленню довіри до публічних управлінців та їх керівників, перше місце віддано ефективному виконанню рішень; другу сходинку – такому фактору, як високий рівень професійної компетентності; третє місце зайняв такий

чинник, як переконливі досягнення в роботі, а четвертим у ранжуванні факторів, що сприяють становленню довіри до управлінців та їх лідерів, визначено здоровий соціально-психологічний клімат у колективі. Найменш вагомим чинником означеного процесу визначено особистісну привабливість.

Таблиця 5.4

Ранжування чинників, сприятливих для становлення довіри до публічних управлінців та їх лідерів

№	Чинники
1.	Ефективне виконання управлінських рішень
2.	Високий рівень професійної компетентності
3.	Переконливі досягнення в роботі
4.	Здоровий соціально-психологічний клімат у колективі
5.	Адекватна оцінка професійної діяльності підлеглими
6.	Здібності особистості до професії управлінця
7.	Наявність ділових зв’язків
8.	Особиста привабливість

**Джерело: розробка автора*

Узагальнюючи результати проведеного опитування, ми підтверджуємо тезу, що ідеального лідера не буває, однак, застосовуючи партисипативний механізм, лідер відмовляється від централізації, орієнтуючись на принцип децентралізації повноважень, що сприяє зміцненню довіри до нього як до лідера, функціонування партисипативного індикатора як механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Таким чином, створюються умови участі, за яких виконання тих або інших завдань заохочує співробітників до успішного їх завершення, що впливає на створення позитивного соціально-психологічного клімату, започатковуючи умови для становлення довіри, розвитку нових морально-ціннісних орієнтирів лідера, що сукупно підтверджує доцільність визначення

та застосування партисипативного механізму.

Висновки до розділу 5

У п’ятому розділі – «Перспективи удосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України в умовах модернізаційних процесів та глобальних викликів» – концептуально обґрунтовано доцільність розробки модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, а також представлено комплекс науково-практичних рекомендацій органам державної влади та закладам вищої освіти щодо вдосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Визначено, що модернізаційним трендом в українському суспільстві постає ефективне використання соціального та людського (особистісного) капіталів, а також потенціалу самодостатньої, вільної індивідуальності, що реалізується в асиметричному комплементарному лідерстві. Це актуалізує доцільність розробки модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, основою якої є модель 4D-брендингу – комплексу заздалегідь спланованих та пов’язаних між собою заходів / імпульсів для характеристики механізмів забезпечення розвитку лідерства як бренду.

Відповідно було означено чотири виміри модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Перший вимір* – диференційно-збалансований – знаходження балансу між так званими факторами «твердої» та «м’якої» сили, оскільки саме за їх допомогою можна домогтися бажаного результату (Т. Гед). «Твердою силою» ми позначаємо законодавство та професійну компетентність; «м’яка сила» проявляється в довірі, цінностях, позитивній

репутації, морально-ціннісних орієнтаціях, здатності до комунікативного діалогу.

Другим виміром представленої модернізаційної моделі є феноменологічний, оскільки завдяки феноменології постає можливість вивчити досвід особистості лідера, а також його інтенціональність – способи/засоби/методи, завдяки яким застосовується цей досвід щодо вирішення проблем і задач у публічно-управлінській діяльності. *Третім виміром* модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності визначено моніторинговий. Завдяки постійному системному спостереженню за окресленим процесом відкривається можливість перевіряти, зіставляти, коригувати та навіть відкидати ті чи інші результати. Представлено схему моніторингового виміру модернізаційної моделі щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Четвертим виміром модернізаційної моделі щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності визначено конструктивний, який постає джерелом інновацій та впливає на ефективність взаємодії, згуртованість, поліпшення управлінських впливів тощо

Обґрунтовано, що чотирьохвимірна модернізаційна модель розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності характеризується динамічністю, гнучкістю та відкритістю і містить механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема: репутаційний, соціально-психологічний та партисипативний. У представленій модернізаційній моделі значна увага приділяється оцінюванню визначених індикаторів – рівнів компетентності лідерів, їх особистісних та професійних якостей, стану морально-ціннісних орієнтацій та управлінського стилю.

Дослідження феномену репутації засвідчили, що це важливий канал інформації, який продукується самою публічною установою чи організацією її партнерами, конкурентами та клієнтами; як усталена думка про окрему

особу, групу людей чи колектив, що створюється на основі ділових і професіональних якостей, моральних цінностей і психологічних ознак, вона цілісно проявляється у процесі комунікації і взаємодії. Підтверджено, що репутація та ділова репутація є нематеріальною цінністю, нематеріальним активом та «пам'яттю» на майбутнє, що має тенденцію до накопичення та зростання, постаючи підґрунтям для становлення довіри та відповідальності. Це сприяє протидії конкурентам, приваблює інвесторів, відкриваючи можливості для реалізації асиметричного комплементарного лідерства, що вимагає від лідера «твердої сили», яка проявляється у високому рівні володіння компетентністю.

Обґрунтовано, що для становлення та утвердження репутаційного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності важлива культура публічної установи, що є відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності і групової поведінки всіх співробітників, зокрема й її лідера. Визначено стимули процесу становлення та розвитку культури публічної установи, ініціатором якого постає її лідер, що згруповані за такими складовими: моральні, комунікативні, репутаційні, організаційні.

Наголошено, що сучасне лідерство вимагає змін як людських якостей, так і стилю самого лідерства шляхом «виправлення» соціальної реальності, яка створюється самими людьми. Відповідно, наступною інструментарною складовою предмета дослідження визначено соціально-психологічний механізм.

Обґрунтовано, що неабияку роль у цьому процесі відіграють такі феномени, як свідоме та несвідоме. Усталеними складовими свідомості постають такі: чуттєво-афективний, ціннісно-вольовий, абстрактно-логічний, рефлексивний, однак кожен з них утворюється з відповідних елементів.

З'ясовано, що рефлексія є рушійною силою самопізнання, результат якого складається на основі кореляції самооцінки та громадської думки; самоконтролю; самокорекції професійних та особистісних якостей; а також компетентності та цінностей. Форму останніх кожна людина, зокрема і лідер

у публічно-управлінській діяльності, засвоює своєрідно, оскільки кожна особистість – це багатогранний суб'єкт, який важко обмежити певними параметрами і рамками.

Проведений аналіз наукової літератури показує, що у процесі публічно-управлінської діяльності від лідера вимагається володіння здатністю до самоуправління, комплекс особистісних впливів – інтелектуальних, емоційних, вольових. Це пояснюється тим, що завдяки самоуправлінню і його найважливішій ланці – самоконтролю особистість здатна утворювати нові, подекуди складні, однак затребувані власні системи, що створює можливості для саморегуляції і сприяє самооновленню та самоактуалізації.

Результати проведеного дослідження підтверджують думку про те, що багато поведінкових актів здійснюються людиною на рівні несвідомого, уявлення, що з ним асоціюються. З'ясовано, що колективне несвідоме є спадщиною, яка з наступим поколінням потребує тільки пробудження, а не набуття. Однак, кожна людина через свої унікальні біологічні здібності та індивідуальний життєвий досвід засвоює форму колективного несвідомого та його енергію по-своєму.

Акцентовано увагу на тому, що лідер, виконуючи функції нормативного обмеження й індивідуалізації загальносоціальних норм, здійснюючи самооцінку, що підсилюється самоконтролем, постає взірцем дій, думок, почуттів і поведінки, якого хочуть наслідувати. Це є виразом його психологічного холізму, що утворюється шляхом об'єднання свідомої і несвідомої частин психіки та розвивається, нагромаджуючись в архетипі «Самість». Підтверджено, що лідер у публічно-управлінській діяльності, спираючись на власні ресурси – певні психологічні особливості, харизму, властиву манеру взаємодії зі співробітниками, особистий досвід, застосовує індивідуальний управлінський інструментарій соціально-психологічного характеру, що проявляється у стилі управлінської діяльності лідера.

Задля визначення переваг щодо застосування стилю лідерства (диктаторського, песимістичного, маніпулятивного, організаторського, демократичного) в публічно-управлінській діяльності була використана

методика американських дослідників Р. Блейка та Дж. Моутона. Інструментарій цієї діагностичної методики був нами модифікований. Так, для визначення стилів лідерства в органах державної влади, приватних та громадських організацій ми застосували методи самооцінки та експертної оцінки. Характеристика стилів лідерства в публічно-управлінській діяльності визначалася згідно з вибором тверджень, що групувалися шістьма пунктами, а саме: ініціативність лідера; інформативність лідера; захист власної думки; вирішення конфліктних ситуацій; прийняття рішень; критичний аналіз.

Аналіз результатів проведеного дослідження дає змогу констатувати, що демократичний (партисипативний, командний) стиль управління спостерігається серед лідерів приватних і громадських організацій та, здебільшого, серед лідерів органів місцевого самоврядування. Також виявлено, що для керівництва органів державної влади притаманний директивний (авторитарний) стиль лідерства. З'ясовано, що той чи інший стиль лідерства не є статичним, він може змінюватись як відповідно до модернізаційних процесів, так і відповідно до динаміки, що прослідковується в соціально-психологічній природі людини.

Доведено, що вплив партисипативного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності основується на тому, що суб'єкт-суб'єктні стосунки у відносинах нового публічного управління, відкритість та доступність публічної влади дозволяє зосереджуватися на використанні потенціалу кожного суб'єкта публічно-управлінської діяльності, що потребує суттєвого перерозподілу повноважень та відповідальності. Цей факт спонукає до міжсуб'єктної взаємодії та створення умов для оновлення управлінського стилю лідера, оскільки участь є важливою складовою демократичного суспільства, а довіра – його підсилювачем. Основною перевагою постає командна робота, що пришвидшує інтеграцію та взаємодію; підвищує інформованість усіх суб'єктів публічно-управлінської діяльності; налагодження постійного зворотного зв'язку; самореалізацію та самоствердження, задоволення суспільних потреб тощо. Акцентовано увагу на тому, що партисипація не

применшує ролі та відповідальності лідерів, оскільки відносини в системі «керівник–співробітники» базуються на консультуванні один з одним з використанням дорадчих правил.

З’ясовано, що вимоги щодо високого рівня функціональності та компетентності лідера динамічно оновлюються, доповнюються та визначаються як делегування повноважень, модерації, фасилітації, комунікації. Встановлено, що особливо значущими постають особистісні якості лідера, у яких акумулюються та віддзеркалюються його індивідуальні цінності, що сукупно створює підґрунтя для становлення та утвердження партисипативного лідерства, а отже, міжособистісної довіри. Так, результати проведеного опитування особистісних ціннісних орієнтацій (особистісних якостей) державних службовців категорії «А» (фокус-група чисельністю 97 осіб) засвідчили таке: найвищий рейтинг - професійність (100%) та відповідальність (97%); скромність (14%).

Ранжування факторів, що сприяють набуттю довіри до публічних управлінців та їх лідерів, на перший щабель вивели «ефективне виконання рішень»; другу сходинку віддано «високому рівню професійної компетентності»; третю зайняли переконливі досягнення в роботі.

Обґрунтовано, що в періоди ускладнення суспільного життя відбувається зростання духовних начал у житті більшості людей. Згідно з чим на перший щабель виводиться співвідносність професійних, етичних принципів з моральними чеснотами керівників у публічно-управлінській діяльності. Однак розподіл ресурсів, благ і впливів породжує конкуренцію, яка може викликати симпатію/антипатію та інші оціночні судження громадян, що може призводити до конфліктів. Це зумовлює необхідність у справедливій оцінці, справедливому вирішенні конфліктів, справедливому правосудді, бо саме справедливість є тією цінністю, що спонукає українське суспільство до участі.

Результати п'ятого розділу дисертаційного дослідження оприлюднені у таких працях відповідно переліку «Праці які відображають основні наукові

результати дисертації»- [1]; [10]; [11]; [26]; [27]; [32]; [33]; [34];[36]; [37].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні представлено нові наукові положення, що полягають у теоретико-методологічному та науково-практичному обґрунтуванні механізмів забезпечення розвитку лідерства в багаторівневій специфічній та багатоаспектній системі публічно-управлінській діяльності України та розробку на цій основі перспектив їх удосконалення. На підставі здійсненого дослідження зроблено такі висновки і пропозиції.

1. Досліджено концепції становлення механізмів забезпечення розвитку лідерства в історії наукової думки, виокремлено й узагальнено їх найсуттєвіші властивості та складові, які значною мірою взаємодоповнюються та взаємообумовлюються, що дозволило розширити та поглибити розуміння й усвідомлення перспектив щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства в управлінській діяльності.

Виокремлено два етапи процесу становлення та розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Перший етап – кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст., коли були сформульовані класичні концепції менеджменту та управління; другий – 30-ті рр. XX ст. – кінець XX ст. – час неокласичних концепцій управління. У визначених періодах відбувається процес відокремлення управлінських функцій від виконавських, що сприяло визнанню самостійності управлінської діяльності й підтвердженню значущості лідерства в цьому процесі.

2. Проаналізовано та розвинуто понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема, розуміння поняття “лідерство” ґрунтується на його цілісному сприйнятті як управлінських взаємовідносин, координації групових дій у процесі досягнення окресленої мети; механізму регулювання взаємодії в публічно-управлінської діяльності, процесу впливу одних людей на інших, системи прийомів впливу на підлеглих тощо. Типом взаємодії постає комплементарність (взаємодоповнення).

Уточнено та розвинуто поняття “лідерство”, а також “лідер” і “керівник”, які подібні за значенням, однак не є тотожними. Водночас завдяки динамічному характеру змін та модернізації відбувається синтезування процесу керівництва та феномену лідерства, що зближує ці два поняття. Розглянуто поняття “розвиток”, “компетентність” та “професійна компетентність”, що дозволило встановити сутнісну рису лідерства, вираженням якої є набуття лідером теоретичного та практичного досвіду, визначення та розвиток його специфічних функціональних навичок.

Аргументовано, що поняття “публічна влада” більш широке, аніж поняття “державна влада”, оскільки позначає права, здатність і можливість органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій взаємодіяти на основі своєї легітимності – чинного законодавства та суспільної довіри. Уперше сформульовано визначення поняття «асиметричне комплементарне лідерство».

3. Досліджено та обґрунтовано особливості публічно-управлінської діяльності, сформульовано авторське визначення дефініції “публічно-управлінська діяльність”. Зазначено, що в цьому процесі виникають відносини публічного управління (public management), що реалізуються шляхом публічного адміністрування (public administration) та публічного врядування як нового публічного менеджменту (new public management). Проведено аналіз таких видів управлінської діяльності – традиційного політичного врядування (governance), нового публічного врядування (new public governance). Обґрунтовано, що ідеї урядування публічної цінності та нове публічне обслуговування є підґрунтям для становлення та розвитку нового публічного управління в Україні.

Запропоновано концептуальні положення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що враховують специфічність процесу публічно-управлінської діяльності, яка проявляється в багатоманітності явищ, структур, функцій та особистостей, котрі перебувають у тісному взаємозв’язку, складаючи певну цілісність та базуючись на інтегруючих властивостях асиметричного комплементарного лідерства, спрямовані на

забезпечення узгодженості і конструктивної взаємодії держави та соціальних інститутів.

4. Систематизовано методологічний інструментарій дослідження механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних підходів та методів, що дозволило цілісно розглянути механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності як систему діалектичного руху, що забезпечує закономірний та емерджентний рух-взаємодію, під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану системи, а виникають її нові властивості та нова якість. Обґрунтовано необхідність розробки та застосування механізмів, які б зменшили або звели б нанівець ризики шкідливих впливів на якість та ефективність забезпечення належного врядування, що зумовлює потребу представлення класифікації механізмів забезпечення розвитку лідерства на засадах багатовекторного підходу, якою можна скористатися в системі багаторівневого публічного управління. Так, виокремлено базові, спеціальні та модернізаційні механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Окреслено положення щодо застосування функціонально-компетентнісного підходу до стимулювання розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що враховують взаємообумовленість та співвідносність якісних характеристик виконання лідерських управлінських функцій з рівнем лідерської компетентності, яка може доповнюватися варіативними фаховими й особистісними компетенціями, відображаючи посадові/регіональні/ситуативні та інші особливості публічно-управлінської діяльності. Результуючим компонентом виступає практичне втілення суб’єктної діяльності відповідно до інтересів і потреб населення через процес сприйняття результатів дій і відповідальності за них.

За результатами дослідження методологічних основ функціонування механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності представлено систему принципів, що відображає характер

предмета дослідження на сучасному етапі та пов’язується зі встановленням суб’єкт-суб’єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал суб’єктів взаємодії, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов’язків, координуванні дій. До основних принципів віднесено такі: нонконформізм, субсидіарність, соціально відповідальне лідерство, соціально-психологічний вплив, професійну та психологічну готовність, інформаційно-аналітичне забезпечення, особистісне самооновлення та справедливість.

5. Виявлено найсуттєвіші перетворювальні тенденції та їх вплив на механізми забезпечення розвитку лідерства як соціального інституту, на сучасні модернізаційні процеси. З’ясовано, що модернізація є безперервним процесом оновлення суспільства та динамічною формою суспільних відносин, які, обумовлюючись принципами детермінізму й емерджентності, створюють умови для взаємодії.

Зазначено, що модернізаційний вплив на механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності виконує функцію драйвера, який зумовлює перетворювальну спрямованість тенденцій процесу розвитку лідерства як соціального інституту з обов’язковим врахуванням низки компонентів, що необхідні для успішного функціонування сучасної демократичної держави: легітимність – легальність (законність) та довіра; спільні цінності та соціально-комунікативний діалог. Перетворювальними тенденціями модернізації, що суттєво впливають на розвиток сучасного інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності, визначено такі, як: виникнення та підтримка взаємозацікавлених міжособистісних взаємовідносин; розв’язання міжсуб’єктних конфліктів; навчання лідерської поведінки та дій усіх учасників публічно-управлінського процесу; створення і функціонування команди професіоналів-однодумців; комунікабельність та соціально спрямована діалогічність; конструктивна взаємодія і підтримка різноманітності на основі взаємодоповнювальних компетенцій та компетентності. Водночас сучасними тенденціями щодо механізмів забезпечення розвитку лідерства як соціального інституту визначено

оновлення змісту і методичного забезпечення освітнього процесу, відповідність форм і методів навчання в контексті викликів та завдань публічно-управлінської діяльності на всіх рівнях її реалізації.

Визначено вплив еволюційних процесів на розвиток сучасного інституту лідерства, що співвідносяться з теоріями трансформаційного лідерства, ціннісної теорії лідерства, теорії контактного лідерства, теорії "двигуна лідерства", харизматичної теорії лідерства, теорії опосередкованого лідерства та внутрішнього лідерства, теорії емоційного інтелекту, теорії емерджентного лідерства, етичного лідерства, обслуговуючого лідерства, відповідального лідерства, командного лідерства. Основні ідеї вказаних теорій відзначаються категоріями взаємодії, діалогічності, підтримки особистісного та суспільного багатоманіття тощо. Узагальнено, що моделями сучасного управлінського лідерства науковці визначають принципоцентричне, відповідальне, емоційне та інноваційне лідерство.

6. Окреслено коло суб'єктів публічно-управлінської діяльності у сфері лідерства, зокрема: органи державної влади та місцевого самоврядування, комерційні та некомерційні організації, масмедіа та їх лідери, а також медіа-активісти. Доведено значущість їх контруктивної міжсуб'єктної взаємодії як основи ефективного впливу дії модернізаційного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Зазначений механізм взаємообумовлюється та взаємодоповнюється, оскільки взаємодія відбувається в контексті сукупності загальних та одиничних рис на основі обов'язкового врахування в публічно-управлінській діяльності двох базових складових лідерства – посадової (формальної) та особистісної (неформальної).

Виявлено, що за умови конструктивної міжсуб'єктної взаємодії модернізаційний механізм розвитку лідерства спонукає до співвіднесення особистісного дискурсу лідера з дискурсами мультипрофесійних команд, створюючи умови для асиметричного комплементарного лідерства – прояву та утвердження талановитих, професійних та раціональних лідерів.

Наголошено, що реалізація лідерської ролі в публічно-управлінській діяльності має супроводжуватися чітким усвідомленням своєї відповідальності за виконання суспільно значущих завдань та прийняття стратегічно важливих управлінських рішень, а також безперервним професійним навчанням та самовдосконаленням.

7. Досліджено організаційно-правовий механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, що дозволяє стверджувати про те, що в Україні, у цілому, сформовано нормативно-правову базу, яка регламентує й забезпечує розвиток сучасного інституту лідерства. Головним інструментом стимулювання зростання лідерської спроможності виступає розробка та реалізація навчальних програм нового формату, спрямованих на розвиток управлінських компетентностей, особистісних якостей та навичок лідерства.

Доведено, що процеси реформування та модернізації публічного управління висувають вимоги до їх юридичного закріплення. Зокрема, у нормативно-правових актах мають знайти відображення питання щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення індикаторів їх оцінювання, а також має бути встановлена як норма обов’язкова наявність лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби.

8. Узагальнено зарубіжний досвід забезпечення розвитку лідерства у сфері нового публічного управління на прикладі європейських держав (Польща, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Норвегія, Німеччина), а також визначено напрями його адаптації в Україні. Досвід розвитку лідерства в новому публічному управлінні Польщі дав змогу констатувати, що в площині реформування державного управління він є найбільш наближений до українських реалій, зокрема в розвитку управлінських кадрів, оскільки співвідноситься з новими світовими тенденціями та концепціями нового публічного управління, прийняттям нових та внесенням і затвердженням поправок до правових документів, а також застосуванням у цьому процесі відповідних механізмів і практик.

Дослідження освітніх тенденцій розвитку лідерства в західноєвропейських країнах (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі) доводить, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів. Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення керівниками-лідерами значущості безперервного навчання, рекрутингу та неприйняття до цієї спільноти випадкових, непрофесійних людей.

Підтверджено, що досвід проаналізованих освітніх тенденцій європейських держав вкрай важливий і потребує творчої адаптації в Україні, зокрема у процесі проведення конкурсів для зайняття тієї чи іншої посади на державній службі: запровадження міждисциплінарного підходу до підготовки управлінських кадрів , принципу публічної транспарентності; володіння претендентами знаннями та вміннями застосування вітчизняного права із публічного управління й у сфері електронної демократії, удосконалення технологій підвищення кваліфікації тощо.

9. Концептуально обґрунтовано доцільність розробки модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, основою якої слугувала модель 4D-брендингу, – низки спланованих та пов’язаних між собою заходів для створення унікального та конкурентоспроможного лідерства як бренду. Означена модернізаційна модель постає чотиривимірною з такими її компонентами – диференційно-збалансованим, феноменологічним, моніторинговим та конструктивним.

У модернізаційній моделі представлено механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності – репутаційний, соціально-психологічний, партисипативний, що є динамічним, гнучким та відкритим проєктом. Оцінювання механізмів забезпечення розвитку лідерства здійснюється відповідно до визначених нами індикаторів – рівнів компетентності лідерів, їх особистісних та професійних якостей, морально-ціннісних орієнтацій, культури публічної установи, ролі громадської думки, довіри та управлінського стилю.

Результати моніторингового виміру модернізаційної моделі механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності засвідчують такі положення:

1) *смислова* природа репутаційного механізму зосереджуються в нематеріальній площині, нематеріальному активі та «пам'яті на майбутнє», яка має тенденцію до накопичення та зростання, постаючи підґрунтям, на якому утверджується довіра та відповідальність, що сприяє протидії конкурентам, приваблює інвесторів та відкриває можливості для реалізації асиметричного комплементарного лідерства, яке вимагає від лідера високого рівня компетентності;

2) репутація формується та існує в просторі суспільного дискурсу через культуру публічної установи з певними стимулами її становлення та розвитку, а саме: моральними, комунікативними, репутаційними, організаційними, та через зв'язки / взаємодію лідера з громадськістю, яка визначається наявністю в нього вміння діалогічного комунікування;

3) лідер у публічно-управлінській діяльності, спираючись на певні психологічні особливості, харизму, властиву манеру взаємодії із співробітниками, особистий досвід, застосовує індивідуальний управлінський інструментарій соціально-психологічного характеру, що проявляється у стилі управлінської діяльності лідера. Демократичний (партисипативний, командний) стиль управління спостерігається здебільшого у лідерів приватних, громадських організацій та лідерів органів місцевого самоврядування, для керівництва органів державної влади більшою мірою характерним є директивний стиль лідерства;

4.) конструктивізм партисипативного механізму забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності ґрунтується на положенні, що суб'єкт-суб'єктні стосунки у відносинах нового публічного управління спонукають до використання потенціалу кожного суб'єкта публічно-управлінської діяльності, що створює умови для оновлення управлінського стилю лідера, оскільки партисипація та довіра характеризують демократичне

суспільство. Перевагою партисипативного управління постає командна робота, що обумовлює значущість людського та соціального капіталів.

10. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема:

Національному агентству України з питань державної служби:

– у нормативно-правових документах закріпити вимоги щодо обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби;

– нормативно-правовими актами регламентувати процедури виявлення лідерських якостей у державних службовців та визначити відповідні критерії їх оцінювання;

– для зайняття тієї чи іншої посади на державній службі необхідне проведення конкурсів з обов'язковим демонструванням претендентами вмінь застосовувати інноваційні способи, засоби та методи роботи в публічно-управлінській діяльності, зокрема й у сфері електронної демократії;

Міністерству освіти і науки України:

– активно впроваджувати адаптовані зарубіжною теорією та практикою публічного управління сучасні теорії, зокрема теорії нового публічного управління та доброго врядування; застосування їх принципів у процесі розвитку лідерства сприятиме вдосконаленню якісних характеристик особистості лідера, ефективності та результативності публічно-управлінської діяльності;

закладам вищої освіти (стейкхолдерам), які забезпечують підготовку бакалаврів, магістрів та науково-педагогічних працівників у сфері знань 281 «Публічне управління та адміністрування»:

– упроваджувати в процеси підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців запропоновану в дисертації модернізаційну модель механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, в контексті визначених описово-уявних індикаторів та критеріїв оцінювання.

– у перспективах подальших наукових розвідок: досліджувати проблеми людського чинника та його роль у процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності зокрема:

– досліджувати природу і структурні елементи взаємозалежності та взаємодії суб’єктів публічно-управлінської діяльності;

– вивчати особистісні та професійні якості керівництва та їх вплив на розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності;

– визначати способи нейтралізації негативних проявів «термінаторного» лідерства в публічно-управлінській діяльності;

– здійснювати професійну освіту державних службовців, що має базуватися на вивченні та досконалому знанні вітчизняного права;

– професійну підготовку та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування необхідно проводити на засадах міждисциплінарного підходу, що сприятиме розвитку лідерства та розширенню можливостей для досягнення успіху в публічно-управлінській діяльності;

– у професійних програмах підвищення кваліфікації для державних службовців має фіксуватися застосування сучасних технологій - ситуативних вправ, навчальних тренінгів, кейсів, коучингів, спецкурсів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 2011. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL : http:// laboratory/basis/3631 (дата звернення 22. 06. 2020).

2. Гантт Генри и очеловеченный научный менеджмент. URL: http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/04_Gantt.htm (дата звернення 20. 05. 2020).

3. Гилбрет Л. Психология управления предприятиями, 1924. Главы 1 «Характеристика и общий очерк психологии управления» и 2 «Индивидуальность». URL: https://issuu.com/elenasukhaya/docs/ (дата звернення 15. 06. 2020).

4. Вебер М. Типы господства. URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/veber/tip_gosp.php (дата звернення 20. 05. 2020).

5. Fayol H. Administration industrielle et generale. 1917. URL: https://fr.wikisource.org/wiki/Administration_industrielle_et_g%C3%A9n%C3%A9rale (дата звернення 22. 06. 2020).

6. Фоллетт Ф. Творчий досвід. URL: https://books.google.com.ua/books?id=6ixtDwAAQBAJ&pg=PA268&lpg=(дата звернення 21. 04. 2020).

7. Follett M. P. Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett. Eastford : Martino Fine Books, 2014. 322 p.

8. Gibb C. An Interactional View of The Emergence of Leadership. *Australian Journal of Psychology*. 1958. № 10. P. 101–110.

9. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Москва : Социум, 2014. 336 с.

10. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization.London : Routledge, 2003. 204 p.

11. Roethlisberger F. J. Man in Organization. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 322 p.

12. Roethlisberger F. J. Managementand Morale. Cambridge : Harvard University Press, 1965. 194 p.

13. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1960. 256 p.

14. Гальтон Ф. Наследственность таланта, ее законы и последствия. СПб.: «Знание», 1875. 299 с. URL: http://relig-library.pstu.ru/ modules.php? name=1123 (дата звернення 22.06. 2020).

15. Левин К. Стили лидерства. URL: https://psixologiya.org/socialnaya/ obshheniya/2277-kurt-levin-stili liderstva.html (дата звернення 22.06. 2020).

16. Оллпорт Г. Становление: основне положення психологи личности http://psylib.org.ua/books/olpor01/index.htm (дата звернення 10. 03. 2020).

17. Stogdill R. M. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 254. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362 (дата звернення 22.06.2020).

18. Бандура А. Теория социального научения. СПб. : Евразия, 2000. 312 с.

19. Фройд З. Вступ до психоаналізу. Київ: Основи, 1998. 709 с.

20. Adorno Theodor W., Else Frenkel-Brunswik, Daniel J. Levinson, R. Nevitt Sanford, The Authoritarian Personality. N.Y., 1950. 990 p.

21. Юнг К. Г. Психология бессознательного. М. : Канон, 2001. 397 с.

22. Fiedler F. A Theory of Leadership Effectiveness. N. Y: McGraw–Hill, 1967. 310 с.

23. Jago A. G. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science.*, 1982., № 28(3) pp. 315–336.

24. Гринлиф Р. К. Слуга в роли лидера. М. : Изд–во «Рубиновый луч», 1970. 49 с.

25. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p.

26. Berezhna, K., Yuzikova, N., Maistro, S., Paliukh, V., & Antonova, L. (2020). The importance of public administration in administrative and legal regulation. Revista Gênero E Interdisciplinaridade, . v. 1 n. 01 (2020): Special

Edition URL: https://www.periodicojs.com.br/index.php/gei/article/view/63

27. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони* 2017 3(59). С. 21–15.

28. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

29. Турняк К. В., М. А. Шакина. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. URL: http://econpapers.repec.org/article/scn031294/14381848.htm. (дата звернення 18. 05. 2020).

30. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». К., 2003. 32 с.

31. Купрієнко С. А. Словник соціології (літери А-Я) URL: https://kuprienko.info/kupriyenko-s-a-slovnik-sotsiologiyi-literi-a-ya/ (дата звернення 15. 05. 2020).

32. Большой толковый психологический словарь / под ред. А. С. Ребера+. М. : Вече–АСТ, 2000. 406 с.

33. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / за ред. А. І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с.

34. Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др. М. : Педагогика, 1983. 448 с.

35. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

36. Словарь-справочник «Человек и общество», Ростов–на–Дону : Изд–во «Феникс», 1996. 544 с.

37. Словарь социологических терминов. Л, М, Н / А. Михайлова, А. Кречмар, А. Ясинска-Каня, Р. Ружичка, З. Т. Голенкова и др. Варшава : Польская Академия Наук, Институт Философии и социологии, 1991. 92 с.

38. Словарь экономических терминов / под ред. Н. Г. Шпундры. Донецк: ДонНУ, 2012. 158 с.

39. Політологія: навчальний енциклопедичний словник довідник для студентів ВНЗ I-IV рівнів акредитації / за наук. ред. Н. М. Хоми. Львів : «Новий світ 2000», 2014. 779 с.

40. Антонова Л. В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886 DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.3

41. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк В. М. Князєв, І. В. Розпутенко. К. : НАДУ, 2011. 748 с.

42. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : ПИТЕР, 2007. 336 с.

43. Закон України про державну службу, редакція від 01.01.2022. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19,#Text (дата звернення 31. 01. 2022).

44. Чернов С. І. Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.*, Вип. 40. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 109–115.

45. Гончарук Н., І. Сурай Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2010., № 1. С. 5–13.

46. Політичне лідерство: навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К. : НАДУ, 2013. 300 с.

47. Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. URL: http:// www.tandfonline.com/doi/abs/ 10.1080/00220612.1975.10778712 (дата звернення 10. 06. 2020).

48. Друкер Питер Ф. Эффективный управляючий. URL : http://www.management.com.ua/bp/bp020.html (дата звернення 14. 06.2020).

49. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник для студ. вищих навч. закл. : у 2-х кн., К. : Либідь, 2004. 560 с.

50. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf (дата звернення 14. 06. 2020).

51. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлещему анализу М., 1992. 135 с.

52. Авцинова Г. А. Политическое лідерство. *Государство и право*, 1993, №5. С. 138–136.

53. *Пахарев А. Д. Политическое лидерство* и *лидеры*. Киев : Общество «Знание» Украины, *2001*. 270 с.

54. Иншаков О. В., Фролов Д. П. Эволюционная перспектива экономического институционализма. *Вопросы экономики*, 2010. № 9. С. 63–77.

55. Інститут – інституція URL: http://kulturamovy.univ.kiev.ua /KM/pdfs/Magazine60-33.pdf (дата звернення 10.06.2020).

56. Вебер М. Политика как призвание и профессия, М., 1990. 808 с.

57. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М., 1995. – 323 с.

58. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М. : Наука, 1991. 576 с.

59. Duverget M. Sociologie politique, 1968. 506 p.

60. Сорокін П. Соціологія революції. Зміна людської поведінки у революційні епохи. К., 1999. 63 с.

61. Рыбаков А. В., Татаров А. М. Политические институты: теоретико-методологический аспект анализа. *Социально-гуманитарные знания*, 2002. № 1. С. 139–150.

62. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. М. : Наука, 2004. 240 с.

63. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні:

соціально-психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 57–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9 (дата звертання 22.06.2020).

64. Державне управління міжнародним кадровим співробітництвом в Україні : Монографія / С.М. Домбровська, П.І. Алієва, К.О. Гусаров, О.В. Крук. НУЦЗУ – 2020. – 185 с.

65. Трофимчук М., Трофимчук О. Латинсько-український словник. Львів : Вид–во ЛБА, 2001. 694 с.

66. Етимологічний словник української мови : в 7 т. / АН УРСР, Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні ; К. : Наук. думка, 1982. Т. 1 : А–Г К. : Наукова думка, 1982. 632 с.

67. Большая советская энциклопедия : т. 1. А-АНГОБ / гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. М. : Советская Энциклопедия, 1970. 672 с.

68. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

69. Даль В. Толковый словарь живого великорусского язика. М. : Русский язык–Медиа, 2008. 2716 с.

70. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921 . DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4

71. Социальная психология. Словарь. Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / под общ. ред. А. В. Петровского. М. : ПЕР СЭ, 2006. 176 с.

72. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні. Ніжин–Київ : Видавець Лисенко М. М., 2013. 320 с.

73. Оксфордський словник англійської мови. URL: http://oxforddictionaries.com/definition/management (дата звернення 11.04.2020).

74. Дитер Г., Л. фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация. Х.: Изд-во Гуманит. Центр. 2006. 624 с.

75. Giddens A. Modernity and self-identity: Self and society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press, 1991. 264 p.

76. Luhnman N. Trust and power. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1979. 228 p.

77. Sztompka P. Society in action: the theory of social becoming. Cambridge: Polity Press, 1991. 211 p.

78. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 94–120.

79. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, 2008. 730 с.

80. Сичова В. В. Довіра до влади. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

81. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. К. : НАДУ, 2008. 336 с.

82. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: указ Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012 (дата звернення 11.04.2020).

83. Datsii, N., Andriushchenko, K., Kovtun, V., Cherniaieva, O., Aleinikova, O., Mykolaiets, A. Transformation of the Educational Ecosystem in the Singularity Environment Transformation of the Educational Ecosystem in the Singularity Environment. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 2020, 19(9), с. 77-98. https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219854973&eid=2-s2.0-85095734696

84. Психолого–педагогічні проблеми професійної освіти. К., 1994. 384 с.

85. Равен Джон Педагогическое тестирование. Проблемы, заблуждения, перспективы. М.: «Когито-Центр», 1999. 144 с.

86. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до формування змісту освіти

Стратегія реформування освіти України. К. : К.І.С., 2003. 295 с.

87. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

88. Крутій О. М. Етика використання сучасних технологій відбору та підготовки кадрів публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології.* 2011. № 2 (5). С. 74–82.

89. Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь–справочник. М. : Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2009. 768 с.

90. Хабермас Ю. Философский дискурс о модерне. М.: Издательство «Весь Мир», 2003. 416 с.

91. Арендт Х. Vita Activia! Или о деятельности жизни. СПб.: Алтейя, 2000. 437с.

92. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. М. П. Требіна. Х. : Право, 2015. 816 с.

93. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избранные произведения. М. : Прогресс, 1990. С. 44–309.

94. Парсонс Т. Социальная система. О социальных системах. М. : Академический Проект, 2002. С. 73–520.

95. Giddens A. The Consequences of Modernity. Cambridge : Polity Press, 1996. 186 p.

96. Лісничий В. В. Концептуальні засади політичних наук: теорія та історія. Х. : УАДУ ХФ, 2001. 36 с.

97. Петровський П. Актуальність гуманітарного розуміння держави в українській суспільно-політичній думці початку ХХ століття. *Публічне управління : теорія і практика: зб. наук. пр.* Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. Вип. 2 (6). С. 198–205.

98. Філософський енциклопедичний словник. НАН України. Ін-т філос. ім. Г. С. Сковороди. К. : Абрис, 2002. 742 с.

99. Штюдеманн Д. Допоможіть собі самі. *Український тиждень.* №13 (230). 30 березня–5 квітня 2012 р. С.16.

100. Schoenberg S. Criteria for Evaluation of Neighborhood Vitality in Working-class and Poor areas in Core Cities. *Social Problems*. 2008. Vol. 27. № 1. P. 63–76.

101. І. С. Сало, О. О. Даниляк, Т. В. Джига. Феномен неокорпоративізму: європейські реалії та тенденції інституціювання в Україні. К. : НІСД, 2010. 49 с.

102. Бор Н. Принцип комплементарности. URL : https://uk.warbletoncouncil.org/aportaciones-niels-bohr-1982#menu-12

103. Дацій Н. В. Партисипативність як принцип наукового управління в якості підвищення рівня освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. №5. URL : http:// www.dy.nayka.com.ua. (дата звернення : 18.11.2021).

104. Дацій Н. В., Губар І. С., Губар П. М. Освітні механізми розвитку місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. vol. 10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua

105. Балабаниць А.В., Сай Д.В. Технологія планування стратегічних змін у системі управління маркетингом взаємодії підприємств. *Теория и практика управления.* 2014. № 1. С. 30–35.

106. Словник української мови: в 11 томах. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: http://sum.in.ua/s/proghresyvnyj (дата звернення 10.02.2020).

107. Благодєтєлєва-Вовк С.Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання». URL: http://exsolver.narod.ru/Artical/Ecotheory/ ecterms.html (дата звернення 08.06. 2020).

108. Dombrovska Svitlana To the question of mechanisms of state regulation of the higher education system of Ukraine. Ternational journal of public administration in socio-economic sphere. VOLUME 1/2020 - URL. http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10524/1/Volume1-3-10.pdf

109. Бранский В. П. Социальная синергетика как постмодернистская философия истории. *Общественные науки и современность*. 1999. № 6. С. 117–127. URL: http: www.ecsocman.hse.ru/ons/msg/18427220.html (дата

звернення 08.05. 2020).

110. Назаретян А. Векторы исторической эволюции. *Общественные науки и современность.* 1999. № 2. С. 112–126. URL: www.mirozdanie.narod.ru/ Nazaret.html (дата звернення 08.05. 2020).

111. Драч І. І. Концептуальні підходи до визначення закономірностей управління професійною підготовкою майбутніх фахівців. *Збірник наукових праць НПУ ім. М. П. Драгоманова.* Київ, 2013. № 106. С. 65–76.

112. Ільїн В. В., Ю. І. Кулагін Філософія: підручник: В 2 ч. Ч. ІІ. Актуальні проблеми сучасності. К.: «Альтерпрес», 2002. 480 с.

113. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: Світ знань, 2002. 528 с.

114. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.

115. Мельник Л.Г. Экономика развития: ученик. Сумы: Университетская книга, 2013. 784 с.

116. Философский словарь. К. : А.С.К., 2006. 1058 с.

117. Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 431 с.

118. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2–е изд. М.: Политиздат, 1977. 304 с.

119. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. Л.: Изд–во Ленинград. ун–та, 1968. 336 с.

120. Рубинштейн С. А. Основы общей психологии. М.: Учпедгиз, 1946. 370 с.

121. Божович Л. И. Проблемы формирования личности. М.: Изд–во «Ин–т практ. Психологи»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995. 352 с.

122. Альбуханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности. М.: Наука, 1980. 335 с.

123. Зинченко В. П. Образование, культура, сознание. Философия образования для XXI века. М.: Логос, 1992. С. 87–03.

124. Гальперин П. Я. Введение в психологию. М.: Изд-во Моск. ун–та,

1976. 150 с.

125. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. М.: «Логос», 1996. 320 с.

126. Лекторский В. А. Субъект. Объект. Познание. М., 1980. 254 с.

127. Зинченко В.П. Миры сознания и структура сознания. *Вопросы психологии.* 1991, № 2. С. 15–36.

128. Давыдов В.В. Проблемы развивающего учения: Опыт теоретического и экспериментального психологического исследования. М.: Педагогика, 1986. 239 с.

129. Костюк Г.С. Избранные педагогические труды. М.: Педагогика. 1988. 301 с.

130. Балл Г.О. Гуманістичні задачі педагогічної діяльності. *Педагогіка і психологія.* 1994. Вип. 2, № 12. С. 49–58.

131. Балл В. О. Мєдінцев, О. О. Нікуленко, Т. А. Російчук Г. О. Гуманістичні орієнтири в методології психологічної науки: монографія. К. : Пед. думка, 2007. 98 с.

132. Новий тлумачний словник української мови: 4 т. 42000 слів / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. К. : Аконіт, 2000., Т. 3 (О–Р). 927 с.

133. Новий тлумачний словник української мови: 4 т. 42000 слів / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. К. : Аконіт, 2000. Т. 2 (Ж-Обд.). 912 с.

134. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 432 с.

135. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. 3rd ed. Cambridge, MA [etc.], 1988. 349 p.

136. Fayol, Henri (1916), Administration industrielle et generale; prevoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat. URL: http://www.worldcat.org/ (дата звернення 08.05. 2020).

137. Мейо Е. Теорія людських відносин URL: https://psylist.net/socpsy/00009. htm (дата звернення 07.05. 2020).

138. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Х.: Крок, 1999. 303 с.

139. Мармиза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків. Видавнича група «Основа», 2005. 176 с.

140. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. URL: http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/_www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2015_11/Kuznetsov_Disertacija.pdf (дата звернення 02.05. 2020).

141. Сторожев Р. І. Понятійно-категоріальний аппарат дослідження лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Право та державне управління*. 3(28). 2017. С. 165–171.)

142. Конституція України. Редакція від 01. 01. 2020 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text (Дата звернення 03.08.2021).

143. Ангелов Ю. Особливі умови державно-управлінської діяльності на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015, вип. 1 (24) С. 265–274.

144. Шавкун І. Г. і Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Випуск 69. С. 195–200.

145. Державне управління в Україні: навч. посіб. К.: Ін–т держави і права ім. В. М. Корецького, 1999. 272 с.

146. Оболенський О.Ю. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч.посіб. К.: Знання–Прес, 2003. 343 с.

147. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. К.: Вид–во УАДУ, 2002. 228 с.

148. Райт Г. Державне управління. К.: Основи, 1994. 192 с.

149. М. Вебер Господарство і суспільство як загальні поняття. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ, 1998. С. 67–82.

150. Афонін Е. А. Бандурка О. М, Мартинов А. Ю. Суспільний розвиток від Різдва Христового = Social development AD. К. : Парлам. вид– во, 2000. 316 с.

151. Кутуєв П., Якубін О., Макаренко Д., Герчанівський Д. Від

євроцетричного модерну до плюралістичних модернів: еволюція історичної соціології Ш. Ейзенштадта. *Соціологія : теорія, методи, маркетинг.* 2016., №3 С. 38– 61.

152. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68 / 2016. URL: http://www.president.gov.ua/documents/682016- 19805 (дата звернення 02.02. 2020).

153. Крутій О. М. Комплексний механізм діалогової взаємодії органів влади і громадськості. *Державне будівництво*: *електронне наукове фахове видання* Вип. 1. 2010. URL: http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/01.pdf. (дата звернення 05.06.2020)

154. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

155. Мельник А. Ф., Оболенський, О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. К. : Знання, 2009. 582 с.

156. Трансформація інституту бюрократизму у контексті становлення системи публічного управління в Україні: монографія / С. М. Домбровська, Н. С. Грабар, С. Г. Порока; Національний університет цивільного захисту України Харків : Вид. 2020 р. 227 с.

157. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker & Humblot, 2002. P.71–83.

158. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary (дата звернення 07. 06. 2020).

159. Келлерман Б. Обновленное лидерство: политика и бизнес Н. : ФСПИ «Тренды», 2005. 344 с.

160. Міжсекторальні взаємодії як основа публічного управління : навч. посіб. / за заг. ред. С. О. Телешуна, Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

161. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління: Збірник наукових праць.* 2015. Вип. 44. С. 53–63.

162. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.–практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. 150 с.

163. Hartley J., Sorensen E., Torfing J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market-competition and organizational entrepreneurship. Public Administration Review, 73 (6), P. 821–830. URL: https://doi.org/10.1111/puar.12136 (дата звернення 08.11.2021)

164. Закон України про державно-приватне партнерство. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст. 524). Редакція від 25.10.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240417 (дата звернення 02.11.2020)

165. Всеукраїнський форум «Україна 30. Інфраструктура». URL : https: //www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3194933-zelenskij-na-forumi-ukraina-30-infrastruktura.html (дата звернення 02.03.2021)

166. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика,* 2013, Вип. 3. С. 41–45. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_8 (дата звернення 05. 03. 2020)

167. Сучасна політична лексика енциклопед. словник-довідник / за наук. ред. Хоми Н. М. Львів : «Новий Світ. 2000», 2015. 396.

168. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика*. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2010, № 1. С. 16–22.

169. Семенчук Т. Б. Сутність категорії публічне адміністрування та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 42, 2013. С. 385–390. URL: http://nbuv.gov.ua/*UJRN*/Vetp_2013_42_64 (дата звернення 04. 04. 2020) (дата звернення 05. 03. 2019).

170. Береза А. В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. *Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія»: Південноукраїнський центр гендерних проблем,* 2012. Вип. 46. С. 287–295.

171. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Гук А. К. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу*, (Київ, 15 квітня 2015р.), Х.: Фактор, 2015. 88 с.

172. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Випуск 69. С. 195–200.

173. Pollitt C. & Bouckaert G. (2011). Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press. URL : https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State (дата звернення 04. 03. 2020).

174. Онуфрієнко О. В. Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. *Аспекти публічного правління* Том 6. № 5. 2018. С. 51–73.

175. Кожушко А. Компаративний аналіз новітніх стратегій інноваційного розвитку публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018, Вип. 2. С. 6–12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_2_3 (дата звернення 01. 02. 2020).

176. Закон про місцеве самоврядування в Україні. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 1997, № 24, с. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 30. 08.2021).

177. Всесвітня декларація місцевого самоврядування. URL**:** https://pidruchniki.com/15931106/pravo/vsesvitnya_deklaratsiya_mistsevogo_samovryaduvannya (дата звернення 06.06.2020).

178. Європейська Хартія про місцеве самоврядування. URL**:** http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2008/04/YEHMS.pdf (дата звернення 06.06.2020).

179. Колодій А. Публічне врядування. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011., Т. 8. С. 488–491.

180. Корженко В. В., Хашиєва Л. В. Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору. *Вісн. Нац. Академії держ. упр. при Президентові України*. 2011. № 2. С. 10–19.

181. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Науковий вісник «Демократичне врядування».* 2012. Вип. 10. URL**:** http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Kolodij.pdf. (дата звернення 03.06.2020).

182. Новак–Каляєва Л. М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління. *Вісн. Нац. академії держ. упр. при Президентові України.* 2013. № 1. С. 29–41.

183. Науково-методичне забезпечення реалізації концепції New Public Management : наук. розробка / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Е. О. Сергієнко. Київ : НАДУ, 2013. 92 с.

184. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management / *Public Administration Review*. 2014. vol. 74, iss. 4, p. 445–456.

185. Denhardt J.V., Denhardt R.B. The New Public Service: Serving, Not Steering. Expanded ed. M.E.Sharpe, New York. URL : file:///C:/Users/hP/Downloads/9781315709765_previewpdf.pdf (дата звернення 06.08.2021).

186. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2018. С. 106 –111.

187. Лебедев С. А. Роль индукции в процессе функционирования современного научного знания. *Вопросы философии*. 1980. № 6. С. 79–88.

188. Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління : навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с.

189. Бакуменко В., Князєв В., Сурмін Ю. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 2. С. 11–27.

190. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / под. ред. В. А. Успенского. М. : КомКнига, 2005. 432 с.

191. Письменний І. Закон необхідного різноманіття в публічному управлінні URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrpu.pdf (дата звернення 15.06.2020).

192. Словник системного аналізу в державному управлінні. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 148 с.

193. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М.: Педагогика, 1991. 480 с.

194. Вишнякова Н. Ф. Креативная акмеология. Психология высшего образования: монография. В 2 т., Т.2. Мн.: 000 «Дэбор», 1999. 300 с.

195. Гогіна Л. Р. Науменко, Сєров О., Тодосова Г. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення : наук. розробка К. : НАДУ, 2012. 60 с.

196. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 3. С. 77–84.

197. Бігун В. С. Людина в праві: аксіологічний підхід : автореф. дис. … канд. юрид. наук : спец. 12.00.12 «Філософія права». *Нац. акад. внутр. справ України МВС України.* К., 2004. 19 с.

198. Лазарева А. О., Юшкевич Ю. С. Морально-етичні цінності громадянського суспільства : монографія. Одеса, 2016. 260 с.

199. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2 : Методологія державного управління. 2011. 692 с.

200. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю.

В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6. 524 с.

201. Карлова В. В. Духовні цінності в структурі національної самосвідомості: українські реалії URL: http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10kvvsur.pdf (дата звернення 09.06.2020).

202. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989. 254 с.

203. Рузавин Г. И. Самоорганизация и организация в развитии общества. Тектология А. А. Богданова и современность. Материалы конференции / *Вопросы философии*. 1995. № 8. С. 63–73.

204. Червона Леся. Студентське самоврядування як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства. *Теоретичний та методично-науковий часопис «Вища освіта України».*– 2017. № 2 С. 149–154.

205. Хитра О. В. Синергетичне лідерство як передумова самоорганізації трудового колективу підприємства. Перспективи розвитку національної економіки : зб. матеріалів V Міжнар. наук.–практ. конф. Запоріжжя : ГО «СІЕУ»,2017. С. 32–35.

206. Державне управління: теорія і практика : монографія / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 431 с

207. Тихомиров Ю. А. Курс административного права й процесса. М. : Юринформцентр, 1998. С. 47.

208. Нельсон Б., Економі П. Умение управлять для «чайников». К. : Диалектика, 1997. 336 с.

209. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М. : HIPPO 2003. 232 с.

210. *Zaccaro,* S.J., *Rittman,* A.L., *Marks,* M.A. (2009). Team leadership. The Leadership Quarterly, 12, 451–483. URL : http://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf (дата звернення 07.04. 2020).

211. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления. М. : Просвещение, 1990. 208 с.

212. Жеребова Н.С. Лидерство в малых групах, как обект социально-

психологического исследования. *Психология и психоанализ власти : хрестоматия.* Самара : Бахрах–М, 1999. С.132–140.

213. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями инных стилів. М., 2014. 340 с.

214. Бандурка А.М. Бочарова С. П, Землянська Е. В. Психология управления. Харьков : Фортуна–Пресс, 1988. 464 с.

215. Глиненко Л., Лужко Е. Проектирование организационных структур управления, К. : Нора-Друк, 2005. 728 с.

216. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К., 2006. 196 с.

217. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України : теоретичні основи : автореф. дис ... канд. наук з держ. управління : 25.00.03. Харків : Б.в., 2012 . 16 с., с. 3–4.

218. Гуменюк О. Г., Бриндіков Ю. Л.. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). *Університетські наукові записки* 2016, № 60, С. 139–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19 (дата звернення 20.05.2021)

219. Національний освітній глосарій: вища освіта / за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. К. : Плеяди, 2011. 100 с.

220. Тлумачний словник української мови / за ред. проф. В. С. Калашника. 2-ге вид., випр. і доп. Х. : Прапор, 2005. 992 с.

221. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. К., 2009. С. 8–14.

222. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. Наук. зап. Т. 71. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. К., 2007. С. 3–8.

223. Бібік Н. М., Єрмаков І. Г., Овчарук О. В. Компетентнісна освіта: від теорії до практики. К. : Плеяди, 2005. 120 с.

224. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М. : «Когито-Центр», 2002. 396 с.

225. Науково-практичний коментар до закону України «Про державну

службу». К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

226. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm (дата звернення 04.03. 2020).

227. Дзвінчук Д. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності. *Вісн. НАДУ.* 1999., № 1. С. 190–194.

228. Hedges J. Adopting a competency approach. New York : In Brief Plus, 1996. 425 p.

229. Кляйманн М. Ассессмент-центр. Харьков : Гуманитарный центр, 2004. 128 с.

230. Walczak W. Kompetencje jako element wiedzy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa.* 2010., № 5. С. 3–11.

231. Новий тлумачний словник української мови : (у трьох томах) : том 1, А–К. Київ : Аконіт, 2006. 926 с.

232. Державна служба : підручник : у 2-х т. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 348 с.

233. Клименко І. В., Афонін Е. А., Журавльов А. В. Моделі компетенцій державних службовців : наук. розробка. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

234. Гордієнко В. І., Перепелиця П. С., Рибалка В. В. Розвиток особистості в процесі професіоналізації: професіогенез особистості. Психологія праці та професійної підготовки особистості : навч. посіб. Хмельницький : ТУП, 2001. С. 48–67.

235. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении : научно-методическое пособие. М. : Эйдос ; Изд-во Ин-та образования человека, 2013. 73 с.

236. Семеняк Е. Модель компетенций глазами пользователя: «зачем» или «для чего»? URL : https://ht-lab.ru/knowledge/articles/2053/ (дата звернення 04.10. 2020).

237. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно. URL: http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid

=9037 (дата звернення 08. 09. 2020).

238. Синягин Ю. В., Переверзина О. Ю. Современные механизмы диагностики и оценки компетенций государственных служащих. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2430614 (дата звернення 09. 09. 2020).

239. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: http://www.center.gov.ua2 (дата звернення 10. 11. 2020).

240. Пестерева Н. М. Цветлюк Л. С., Надеина О. С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих : монографія. М. : Изд-во МГУ, 2014. 139 с.

241. Турняк К. В., М. А. Шакина. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. URL: http://econpapers.repec.org/article/scn031294/14381848.htm (дата звернення 09.02.2020).

242. Загороднюк С., Акімов О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 36. С. 277–286.

243. Кадемія М. Ю. Формування професійної компетенції майбутнього фахівця. URL : http://www.kpi.kharkov.ua/ archive/ наукова_періодика/ elits/2012/32/. (дата звернення 06.04.2020).

244. Компетенции государственного гражданского служащего – URL :http://ggi.mos.ru/gosinspektsiya_informiruet/kompetentsiya_gosudarstvennogo_grazhdanskogo_sluzhashchego/ (дата звернення 07.06.2020).

245. Оржель О.Ю., Палій О.М., Полянський Ю.Д., Гладкова С.М., Соколик С.В., Крайник П.І., Гусаченко Т.О. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій; за заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

246. Kowalczyk L. Kompetencje przywódcze w samorządzie terytorialnym ZESZYTY NAUKOWE Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Refleksje społeczno-gospodarcze. 2009. № 12(1). S. 13–32.

247. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. Centre for Public Leadership, 2004. 85 p.

248. Publiczne przywództwo dla Europy: w kierunku ram wspólnych kompetencj : Centrum Liderów Publicznych, 2004. 85 s.

249. Obłuj K. Strategia sukcesu firmy. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S. A., 2000. 226 s.

250. Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej : w ramach «Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 r.» *Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*. Warszawa, 2011. 50 L.

251. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. Випуск 1. URL : http://elibrary.kubg.edu.ua/ 6706/1/V_Miliaiieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf (дата звернення 08. 02.2020).

252. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління* 3(58). 2017. С. 1–8.

253. Про затвердження «Методичних рекомендацій» щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) №’ 221–19, від 04.12.2019 URL: https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5de/8d0/c06/5de8d0c0653c3992392675.pdf (дата звернення 08. 02.2020).

254. Сіоніхіна З. М. Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій URL: http://irbis– nbuv.gov.ua/cgi–bin/.../cgiirbis_64.exe?... (дата зверенення 15.05.2020).

255. Державне управління та державна служба : словник-довідник. Київ :

КНЕУ, 2005. 480 с.

256. Новітня політична лексика (неологізми, оказіоналізми та інші новотвори) / за заг. ред. Н. М. Хоми. Львів : «Новий Світ». 2015. 592 с.

257. Лукашова В. Адміністративно-правові принципи в системі місцевого самоврядування у контексті реформування регіонального управління в Україні. *Право України*. 2008. №1. С. 21–27.

258. Багмет М. О., О. Н. Євтушенко Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської Хартії місцевого самоврядування. *Наукові праці. Політичні науки*. 2007. Вип. 56., Т. 69. С. 56–60.

259. Мельниченко В. І. Прозорість і відкритість публічного управління як об'єкт законодавчого регулювання. 2007. № 1. URL : http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07mviozr.htm (дата звернення 22.06.2020).

260. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2008. 152 с.

261. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні. Розділ 7. *Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку* / За науковою редакцією А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.

262. The advanced learner's dictionary of current English / By A.S. Hornby 1992. т. 3. С. 63.

263. Нанси Ж.-Л. В ответе за существование. Интенциональность и текстуальность. Философская мысль Франции XX века. Томск: Издательство «Водолей», 1998. 320 с.

264. Никола П. Ответственное лідерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 321 с.

265. Ролз Д. Теория справедливости. Новосибирск : Изд-во Новосиб. ун-та, 1995. 534 с.

266. Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980) URL: http://sum.in.ua/s/spravedlyvistj (дата звернення 04.03.2020).

267. Словарь української мови / Упор. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко : в 4-х т. К. : Вид-во Академії наук Української РСР, 1958.Том 4. URL: http://hrinchenko.com/slovar/znachenie-slova/56186-spravedlyvyj.html (дата звернення 01.02. 2020).

268. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/11783/1/%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BAa-1.pdf (дата звернення 04.03.2020).

269. «Справедливість» стала словом року за версією словника Merriam-Webster. URL: https://hromadske.ua/posts/spravedlivist-stala-slovom-roku-za-versiyeyu-slovnik-merriam-webster (дата звернення 21.06.2020).

270. Кант И. Метафизика нравов в двух частях. Сочинения в шести томах / Под общ. ред. В.Ф. Асмуса, А.В. Гулыги, Т.И. Ойзермана. М.: Мысль, 1965. Т.4. Ч.2. С.107–437.

271. Бентам И. Введение в основания нравственности и законодательства. М., 1998. 242 с.

272. Хеффе О. Политика, право, справедливость. Основоположения критической философии права и государства. М. : Гнозис, 1994. 319 с.

273. Оріховський С. Твори. К. : Дніпро, 2004. 672 с.

274. Костенко О. «Является ли социальное природным?» – основной вопрос современного мировоззрения. «Ученые записки». *Сборник трудов Израильской Независимой Академии развития наук (ИНАРН).* 2009. № 16. С. 104–107.

275. Вернадский В. И. Научная мысль как планетарное явление. Философские мысли натуралиста. М.: Наука, 1988. С. 20–196.

276. Ухтомский, А. Доминанта. Статьи разных лет. СанктПетербург: Питер. 2002. 448 с.

277. Пушкин, В.Н., Нерсесян Л.С. Железнодорожная психология. М.: Транспорт, 1971. 240 с.

278. Воройский Ф.С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник. М.: Либерия, 2001. 536 с.

279. Карпенко О. В. Функціонально-технологічні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів державного управління : дис. канд. Наук з держ. упр. :25.00.02 «Механізми державного управління». К., 2010. 256 с.

280. Самоактуалізація. Енциклопедія освіти . Академія пед. наук України; головний редактор. В. Г. Кремінь. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

281. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. М. : Смысл, 1999. URL: http://www.psylib.ukrweb.net/books/masla03/txt26.htm (дата звернення 09.06.2020).

282. Ентоні Д. Кінг Часи і простори модерності (або кому потрібен постмодернізм). Глобальні Модерності / за ред. М. Фезерстоуна, С. Леша, Р. Робертсона. К. : Ніка-Центр, 2008. 400 с.

283. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука., 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.

284. Гриценко З. І. Історія світової та вітчизняної культури, соціологія, політологія : Короткий словник термінів і понять. Харківський держ. аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 1998. 122 с.

285. Вебер М. Господарство і суспільство як загальні поняття. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ, 1998. С. 67–82.

286. Маркс К. Соч. : Т. 18. 2–е изд. М. : Изд. политической литературы, 1959. 826 с.

287. Парето В. Трансформация демократии. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2011. 208 с.

288. Тьонніс Ф. Про «спільноту» і «суспільство». URL: https://studfile.net/preview/2265231/page:40/ (дата звернення 23.06.2020)

289. Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996. 416 с.

290. Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структурации. М. : Академический Проект, 2005. С. 27 43. URL: http://yanko.lib.ru/books/sociology/giddens-ustroen_objestva-a.htm (дата звернення 23. 03. 2020).

291. Горбатенко В. П. Модернізація українського суспільства у контексті

сучасних цивілізаційних процесів: автореф. дис... д-ра політ. наук: 23.00.02. К., 1999. 36 с.

292. Кутуєв П., Якубін О., Макаренко Д., Герчанівський Д. Від євроцетричного модерну до плюралістичних модернів: еволюція історичної соціології Ш. Ейзенштадта. *Соціологія : теорія, методи, маркетинг.* 2016. №3, С. 38–61.

293. Сторожев С. І. Інститут лідерства в публічно-управлінській діяльності / *Державне будівництво* № 1. 2018. С. 1–11.

294. Політологія: навчальний енциклопедичний словник довідник для студентів ВНЗ I-IV рівнів акредитації / За наук. Ред. д-ра політ. наук Н.М. Хоми Львів : «Новий світ – 2000», 2014. 779.

295. Музика І.В. Легітимність як політико-правове поняття. *Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі.* К.: В–во «Наукова думка», 2009. 790 с.

296. Лендьєл М. Істон Девід. *Політична енциклопедія.* К.: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.

297. Ферреро Г. Юлій Цезарь. URL: https://libking.ru/books/nonf-/nonf-biography/433349-gulelmo-ferrero-yuliy-tsezar.html (дата звернення 23. 01. 2022).

298. Санистебан Л. С. Основы политической науки. М. : МП «Владан» : Моск. отд–ние, 1992. 122 с.

299. Habermas J. Thejrie des kommunikativen Handelns, Ffm. 1981, Bd1, 225 p.

300. Харт Х. Л. А. Концепт права. К.: Сфера, 2004. 164 с.

301. Алексеев С. С. Право. Опыт комплексного исследования. М.: «Статут», 1999. 712 с.

302. Фуллер Л. Мораль права. К.: Сфера, 2004. 144 с.

303. Newbold Stephanie, Statesmanship and Ethics: The Case of Thomas Jefferson’s Dirty Hands. *Public Administration Review :* V. 65. 2005. № 6. P. 669–675.

304. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах. К.: Дух і літера, 2011. 336 с.

305. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.

306. Oxford advanced learners Dictionary of Current English. Oxford, 1995. P. 1281.

307. Гоґвуд Б., Ґан Л. Аналіз політики для реального світу. К. : Вид–во Соломії Павличко «Основи», 2004. 396 с.

308. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К.: Вид–во НАДУ, 2007. 284 с.

309. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія. Ніжин–Київ : Видавець Лисенко М. М., 2013. 320 с.

310. Дацій Н. В. Особливості розвитку територіальних громад: зарубіжний досвід. Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Харків : НУЦЗУ, 2018. Вип. 2(9). С. 335-341.

311. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К. : АртЕк, 2001. 392 с.

312. Братусь Б. Аномалии личности. М. : Мысль, 1988. 301 с.

313. Боришевський М. Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості. *Цінності освіти і виховання : наук.- метод. зб.* / за ред. О. В. Сухомлинської. К. : АПН України, 1997. С. 21–25.

314. Бех І. Д. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. К: Либідь, 2003. 280 с.

315. Драган І. В., Микитенко В. В. Інформаційно-методичні аспекти розбудови платформ просторового управління природно-ресурсними активами в ресурсних обмеженнях. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2(92). С. 15-21.

316. Розов Н.С. Ценности в проблемном мире: философские основания и социальные приложения конструктивной аксиологии. Новосибирск : Изд-во Новосибирского ун-та, 1998. 292 с.

317. Communication. Webster's 1913 Dictionary. URL: http://www.websterdictionary (дата звернення 04.06. 2020).

318. Каган М. С. Мир общения. Проблема межсубъектных отношений. М. : «Политиздат», 1988. 319 с.

319. Кули Ч. Общественная организация. Изучение углубленного раз ума. М. : Наука, 1994. С. 350–357.

320. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. М. : «Экономистъ», 2005. 271 с.

321. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: http://journlib. univ.kiev.ua/ index.php?act= book.index&book=1, (дата звернення 04.06. 2020).

322. Історія політичної думки : навч. енциклопедичний словник-довідник для студентів вищ. навч. закл. Львів : Новий Світ–2000. 2014. 766 с.

323. Г. Дзяна та Р. Дзяний. Налагодження комунікації між владою і суспільством у період проведення реформ. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 2 (57). 216 с.

324. Концепція реформи урядових комунікацій. URL: https://mip.gov.ua/documents/56.html, (дата звернення 06. 02. 2020)

325. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017– 2021. URL: pp.:http://iportal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf, (дата звернення 04.06. 2020).

326. Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України на 2022-2023 роки. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FN071521 (дата звернення 26.01. 2022).

327. Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика.* Вип. 1. 2013. С. 10–18.

328. Каган М. С. Мир общения. Проблема межсубъектных отношений. М. : «Политиздат», 1988. 319 с.

329. Кучинский Г. М. Диалог и мышление. Минск : Изд-во БГУ, 1983. – 190 с.

330. Косогорова Х. Г. Особенности коммуникативно-синтаксической организации вопросно-ответных единств в сказочном тексте. *Ярославский педагогический вестник.* 2005. № 2. С. 3–7.

331. Колокольцева Т. Н. Современная диалогическая коммуникация и проблемы типологии диалогических дискурсов. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета.* 2012. № 2 (66). С. 74–78.

332. Хабермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості: Дослідження категорії громадянське суспільство. Львів : Літопис, 2000. 318 с.

333. Governance Reform under Real World Conditions: A Dialogue on Communication Challenges. May 30 – 31, 2007 – Washington, DC. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/974251468159330744/Governance-reform-under-real-world-conditions-a-dialogue-on-communication-challenges, (дата звернення 23.06.2020).

334. Jacobson Thomas L., Jan Servaes. Theoretical Approaches to Participatory Communication. Cresskill, NJ: The Hampton Press, 1999. 168 p.

335. Lane A, Anne B. Modelling the process of dialogic communication in public relations: a rolebased approach. In: Media, Democracy & Change : Australia and New Zealand Communication Association (ANZCA) 2010, 7–9 July 2010, Canberra.

336. Grunig, J. Public relations and international affairs: Effects, ethics and responsibility. Journal of International Affairs, 1993. 47(1) С. 137–162.

337. Guilfoyle, M. Dialogue and power: A critical analysis of power in dialogical therapy. Family Process, 2003. 42(3). p. 331–343.

338. Афонін Е. А. Людська ідентичність та особливості її впливу на політику й державне управління. *Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб.* К. : НАДУ, 2010. С. 265–289.

339. Дюркгейм Э. Элементарные формы религиозной жизни. Тотемическая система Австралии URL: http://www.etnograf.ru/k_pub/durkgejm/durkgejm_formrel3.php, (дата звернення 23.06. 2020).

340. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура

М. : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

341. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок лідера. Уроки видатних підприємців. К.: Знання, 2013. 358 с.

342. Дафт Р.Л. Уроки лідерства. М.: Эксмо, 2006. 480 с.

343. Burns J. M. Leadership. New–York: harpen Row, 1978. 544 p.

344. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics. 1990. pp. 19–31.

345. Бойко О. В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Військова освіта.* 2015. № 2. С. 32–40.

346. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 374 с.

347. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership. Oxford : B. Blackwell, 1983. 247 p.

348. Kuczmarski S., Th. Kuczmarski. Values-Based Leadership, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995. 237 p.

349. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17–модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 1999. 328 с.

350. Tichy N. M. (1997). The *leadership engine*: How winning companies build *leaders* at every level, by /. *New York*: *HarperBusiness*. 299 pp.

351. Московичи С. Машина, творящая богов. М.: Центр психологии и психотерапии, 1998. 560 с.

352. *Сосланд А. Харизма* современного *политика* и как ее создавать. *Логос. Философско-литературный журнал.* Т. 19, *№ 9., 1999.* С. *87–95.*

353. Менегетти Антонио. Психология лідера. М.: БФ «Онтопсихология», 2007. 272 с.

354. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss London : HarperColins Business, 2004. 230 p.

355. Cashman K. Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life

San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 215 p.

356. Goltman D. What Makes a Leader? Harvard Business Review. 1998. November–December. pp. 99–101.

357. Гоулман Д. Лидерство приносящее результаты. С чего начинается лидер. 2005. С. 65–102.

358. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Є. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе емоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 301 с.

359. Крикунов М. В. US Army и Оккупай – полезные уроки для маркетинга Marketing Drive : конф. по инновацион. маркет. (26 сентября 2013 г., м. Киев). URL: https://www.slideshare.net/Krikunov?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview (дата звернення 27. 01. 2022).

360. Кун Т., Ю. Вайблер. Необходимость, подходы и предпосылки етически осознанного руководства подчиненными. *Проблемы теории и практики управления.* 2004. № 5. С. 119–127.

361. Коллинз Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 320 с.

362. Lamb L. F., McKee K. B. Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. 275 p.

363. Fernandez S. Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence From the Public Education Arena. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2005. – Vol. 15 (2). URL: http://www.pmranet.org/conferences/georgetownpapers/Fernandez.pdf. (дата звернення 01. 02. 2020).

364. Маак Т., Плесс Н. Ответственное лідерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 321 с.

365. Томпсон Л. Создание команды. 2006. 544 с.

366. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 692 с.

367. Емельянов Е.Н. Объединяй и властвуй. *БОСС*, 2001. №5 С. 64.

368. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом *Scientific Journal «ScienceRise».* 2015. № 2/1 (7). – С. 63–67. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe (дата звернення 08. 12. 2020).

369. Максвелл Дж. Золотые уроки : работа в команде. Мн. : Попурри, 2010. 144 с.

370. Гуменюк О. Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. *Актуальні проблеми психології.* Том І. Випуск 45., 2016. С. 23–29.

371. Політичне лідерство: навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К. : НАДУ, 2013. 300 с.

372. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

373. Жаровська І. М. Доступність права: теоретико-правові проблеми : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2006. 20 с.

374. Психологічний словник / за ред.. Н. А. Побірченко. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf (дата звернення 23.06.2020).

375. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Атіка, 2005. 240 с.

376. Бакуменко В. Д., Дончик Н. П. Сутність та складові міжрівневої взаємодії у системі державного управління. *Актуальні проблеми державного управління.* Одеса. 2009. Вип. 4. С. 8–11.

377. Штомпка П. Социология социальных изменений М., 1996. 416 с. URL: https://www.socionauki.ru/journal/articles/1455371/ (дата звернення 05.05. 2020).

378. Сокурянская Л. Г. Студенчество на пути к другому обществу: ценностный дискурс перехода Харьков, 2006. 576 с.

379. Коносуке Мацусіта. Зразковий лідер URL: https://buduysvoe.com/publications/zrazkovyy-lider (дата звернення 27.01. 2022).

380. Adizes I. The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about

it. Santa Barbara, California, 2003. *271*–275 p.

381. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України : теоретичні основи : автореф. дис ... канд. наук з держ. управління : 25.00.03. Харків : Б.в., 2012 . 16 с., с. 3–4.

382. Хаітов П.О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління : наук. друкований журнал.* 2016. № 6–7. С.49–56.

383. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 № 47. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16 (дата звернення 23.06.2020).

384. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778 (дата звернення 24.06.2020).

385. Калашник Н.С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід : монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с.

386. Хаітов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр*. / за ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 2 (29). С. 161–166.

387. Закон України про державну службу редакція від 13.02.2020. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення 15.05.2020).

388. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування URL: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п (дата звернення 23.06.2020).

389. Сторожев С. І. Суб’єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Державна служба: аспекти та практики* 2 (52) 2017. С. 1–7.

390. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-19. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page (дата звернення 23.06.2020)

391. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в пулічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 29 (68), №5. 2018. С. 180 – 186.

392. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : Постанова КМУ від 8 червня 2004 р. N 746. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF (дата звернення 02.02.2020).

393. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 березня 2004 року № 278/2004. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004, (дата звернення 02.02.2020).

394. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» : Постанова КМУ від 19 верес. 2007 р. № 1152. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF (дата звернення 02.05. 2020).

395. Про утворення Школи вищого корпусу державної служби, забезпечення її державної реєстрації та фінансування у 2008 році : Наказ Головне управління державної служби України від 27 жовтня 2008 року № 297. URL:https://ips.ligazakon.net/document/view/fin46027?an=88&ed= 2009_04_06 (дата звернення 02.05. 2020).

396. Про затвердження Положення про Школу вищого корпусу державної служби : Наказ Нацдержслужби від 16 груд. 2011 № 79 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN82069.html (дата звернення 23.06. 2020).

397. Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. №2. квітень-червень 2013. С. 45-47

398. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого

корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої–другої категорії : Постанова КМУ від 25 серпня 2010 р. N 728. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-п. (дата звернення 08.03.2020).

399. Бакаєва О.А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf, (дата звернення 08.03.2020).

400. Програма розвитку лідерства: адміністративна реформа 2011. URL: ucs-hrm.org.ua/fr/zagalne/zagalne/programa-rozvitku-liderstva-administrativna-reforma-2011.html (дата звернення 31.01.2022).

401. Затверджено Програму розвитку лідерства 2014. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/247032734 (дата звернення 31. 01. 2022).

402. Про передачу цілісних майнових комплексів державних організацій до сфери управління Національного агентства з питань державної служби від 22 вересня 2016 р. № 692-р., Київ. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/247032734 (дата звернення 31. 01. 2022).

403. Про затвердження Положення про Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, Наказ 16.02.2017 № 36, URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0036859-17#Text (дата звернення 31. 01. 2022).

404. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова КМУ від 7 липня 2010 р. № 564. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п, (дата звернення 23.06. 2020).

405. Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011 – 2015 роки : Розпорядження КМУ від 17 лист. 2010 р. № 2113–р. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243824414, (дата звернення 24.06. 2020).

406. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого

самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпор. КМУ від 28 листопада 2011 року № 1198-р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80, (дата звернення 24.06. 2020).

407. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012, (дата звернення 22.06. 2020).

408. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті 20.07.2012 № 148. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text (дата звернення 22.06. 2020).

409. Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті 31.12.2013 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-13#Text (дата звернення 22.06. 2020).

410. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text; (дата звернення 24.06.2020).

411. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p. (дата звернення 20.06. 2020).

412. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : постанова Верховної Ради України від від 14.04.2016 № 1099-VIII. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show, (дата звернення 18.06. 2020).

413. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n9 (дата звернення 05.02. 2022).

414. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на

зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова КМУ від 22 липня 2016 р. № 448, редакція від 06.03.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text, (дата звернення 05.02.2022).

415. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21. URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text, (дата звернення 05.02.2022)

416. Алюшина Н. Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: організаційний аспект. *Держслужбовець,* 2016 №8. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html (дата звернення 05.02.2022)

417. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992. Верховна Рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657–12, (дата звернення 16.06. 2020).

418. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади від 01.08.2002 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002, (дата звернення 16.06. 2020).

419. Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади редакція від 25. 02 2020 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-%D0%BF (дата звернення 10.06. 2020).

420. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади від 25.02. 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF, (дата звернення 11.06. 2020).

421. Про затвердження Порядку інформаційного наповнення і технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади та Порядку

функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади від 25.11. 2002 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-02, (дата звернення 10.06. 2020).

422. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд від 24.02. 2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF, (дата звернення 11.06. 2020).

423. Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації від 18.10.2004 Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/759-2004-%D1%80/card2 (дата звернення 27.06. 2020).

424. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 09.06.2011 // Верховна Рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/ show/2939–17, (дата звернення 27.06. 2020).

425. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів від 13.05. 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1255-18, (дата звернення 25.06. 2020).

426. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби» URL : https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/203833.html, (дата звернення 05.02. 2022).

427. Комітетські слухання «Професійне навчання публічних службовців: європейський досвід та перспективи для України». *Голос України* URL : http://www.golos.com.ua/news/134825 (дата звернення 05.02. 2022).

428. Marchewka-Bartkowiak K. Nowe zarządzanie publiczne. Wydawnictwo Sejmowe dla Biuro Analiz Sejmowości, 2014. Nr 18(178) s. 1–4.

429. Strategia rozwoju kraju do 2020 roku. Warszawa: Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, 2012. 280 s.

430. Ustawa z dn. 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadza ustawe o fi nansach publicznych (Dz.U. # 157, poz. 1241 z pozn.zm. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571241 (дата

звернення 08.02. 2022).

431. Wojciech Wytrążek. Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej. Przegląd dyscyplin badawczych, pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego: Zjazd Katedr Prawa Administracyjnego i Postępowania Administracyjnego, (Kazimierz Dolny nad Wisłą, 19–22 września 2010). Lublin, 2010. S. 563–573.

432. Kuc B.R., Moczydłowska J.M. Zachowania organizacyjne. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A., 2009. 406 s.

433. Habuda L. Wójt – gminny polityczny lider. Samorząd miejski. Zadania, instytucje, formy / (red.) S. Wróbel. Poznań–Chorzów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008. S. 200.

434. Szreniawski P. Charyzma a polityka administracyjna. Polityka administracyjna / (red.) J. Łukasiewicz. Rzeszów: TNOiK, 2008. S. 737–743.

435. Karwala S.K. Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2009. s. 62.

436. Piasecki A. Lider społeczny w XXI wieku. Uniwersytet Pedagogiczny Kraków, 2013. 446 s.

437. Бурдье П. Социология политики. М. : Socio-Logos, 1993. 336 с.

438. Lock Andrew, Harris Phil. Political marketing. *European Journal of Marketing,* 1996, Vol. 30 Iss: 10/11. P. 14–24.

439. Newman B., Perloff R. Political Marketing: *Theory, Research, and Applications. Handbook* of Political Communication Research. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. P. 18.

440. Болдинг К. Имидж. М.: Прогресс, 1994. 456 с.

441. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования Вашего имиджа. М.: 1997. 312 с.

442. Браун Л. Имидж – путь к успеху. СПб.: Питер, 2000. 192 с.

443. Липпман У. Общественное мнение. М.: «Институт фонда Общественное мнение», 2004. 384 с.

444. Гроттер У. Стадные инстинкты. СПб.: Питер, 1993. 434 с.

445. Лебон Г. Психология масс. М.: АСТ, 2000. 238 с.

446. Бебик В. Як стати популярним, перемогти на виборах і утриматись на політичному Олімпі. *Соціопсихологія і технологія політичної боротьби.* К.: Абрис, 1993. 128 с.

447. Почепцов Г.Г. Имиджмейкер: Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. К.: Рекламное агентство Губерникова, 1995. 236 с.

448. Лісничий В. В., Грищенко В.О., Іванов В.М. Сучасний виборчий PR: навч. посіб. К.: «Професіонал», 2004. 378 с.

449. Палєха Ю. Іміджологія: Навчальний посібник. К.: Європейський університет, 2004. 324 с.

450. Muszyński J. Marketing polityczny. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 1999. 320 s.

451. Mazur M. Marketing polityczny. – Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 2002. 358 s.;

452. Gierelo K. Wizerunek (image) – teoria i praktyka. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2003. 345 s.

453. Bralczyk J., Mrozowski M. Prezydencka kampania wyborcza w telewizji. Konstruowanie portretów kandydatow. Warszawa: Gebethner i S-ka, 1993. 248 s.

454. Сторожев Р. Особливості формування позитивного іміджу лідерів публічного управління засобами маркетингу: зарубіжний досвід. *Право та державне управління.* 2017. 1 (26) URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2017/34.pdf (дата звернення 15.02.2022).

455. Сторожев Р. Аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. Електронний журнал. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток* №2 25.02.2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/39.pdf (дата звернення 12.02.2022).

456. Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. (2014). Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. IIAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IIAS Administrative History study group, pp. 20–25.

457. Page, E., Wright, V. (2007). From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. Basingstoke: Palgrave

Macmillan UK. 245 p.

458. Faculty of Law, Criminal Justice and Public Administration IDHEAP | Swiss Graduate School of Public Administration URL: https://www-unil-ch.translate.goog/idheap/en/home.html?_x_tr_sl=fr&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (дата звернення 13.02. 2022).

459. Federal jobs portal. URL: https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/service/jobs.html (дата звернення 18.02. 2022).

460. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf (дата звернення 12.02. 2022).

461. Трубіна М. В., Єфіменко Л. Л. Система професійної освіти державних службовців: зарубіжний досвід та шляхи адаптації в Україні. / Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі» IV науково-практична інтернет-конференція. 25-31 травня 2020. URL: http://www.ndi-fp.nusta.edu.ua (дата звернення 20.02. 2022).

462. Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами. *Рада Європи* : 2013. С. 26.

463. Конституция Республики Польша от 2 апреля 1997 г. URL: https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/rosyjski/kon1.htm (дата звернення 18.02. 2022).

464. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990490483 Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001889/U/D20171889Lj.pdf; (дата звернення 03.06.2020).

465. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061701218; (дата звернення 03.06.2020).

466. Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960890402; (дата звернення 03.06.2020).
467. Działania Urzędu Służby Cywilnej mające na celu poprawę funkcjonowania administracji publicznej. URL: https://www.nik.gov.pl/plik/id,1556.pdf; (дата звернення 03.06.2020).
468. Analiz potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/106.pdf; (дата звернення 19.06.2020).
469. Strategia szkoleniowa służby cywilnej na lata 2008–2010. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/107.pdf; (дата звернення 01.06.2020).
470. Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej. URL: http://administracja.mswia.gov.pl/adm/projekty-ue/archiwum-projektow-pok/zdiagnozowanie-potencj/1130, Zakonczenie-realizacji-projektu-systemowego-Zdiagnozowanie-potencjalu-administra.html; (дата звернення 19.06.2020).
471. Ewaluacja wybranych działań szkoleniowych realizowanych w ramach projektu Wdrorzenie strategji szkoleniowej: raport końcowy. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/ewaluacja_wybranych_dzialan_szkoleniowych_realizowanych_w_ramach_projektu_wdrozenie_strategii_szkoleniowej_0.pdf; (дата звернення 19.06.2020).
472. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_2.pdf; (дата звернення 30.05.2020).
473. Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_3.pdf; (дата звернення 01.06.2020).
474. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szzl_2013.09.20.pdf; (дата звернення 01.06.2020).
475. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w

sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej.URL:http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf; (дата звернення 01.06.2020).

476. Działania Urzędu Służby Cywilnej mające na celu poprawę funkcjonowania administracji publicznej. URL: https://www.nik.gov.pl/plik/id,1556.pdf; (дата звернення 01.06.2020).

477. Szkolenia dla osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe. Przegląd Służby Cywilnej. Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. 2009. № 3. S. 36–37.

478. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 r. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/plan_szkolen_centralnych_w_sluzbie_cywilnej_na_2011_r.pdf; (дата звернення 03.06.2020).

479. Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/skrypt-_gamma.pdf; (дата звернення 04.06.2020).

480. Szymański R. Przywództwo czy dyrektorowanie. Przegląd Służby Cywilnej. Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. 2012. № 1(16). S. 323.

481. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szzl_2013.09.20.pdf; (дата звернення 03.06.2020).

482. Szarfenberg R. Administracja publiczna. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. URL: http://rszarf.ips.uw.edu.pl/apub/ (дата звернення 18.02.2022).

483. Tomaszwska A., Szymański R. Szkolenia centralne w 2014 r. Przegląd Służby Cywilnej. 2014. № 4(31). lipiec–sierpień. S. 14.

484. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2018 r. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/plan_szkolen_centralnych_w_sluzbie_centralnych_na_2018_rok.pdf; (дата звернення 07.06.2020).

485. Kempa B. : celem KSAP jest kształcenie przyszłych liderów. URL: http://www.radiomaryja.pl/informacje/b-kempa-celem-ksap-ksztalcenie-

przyszlych-liderow; (дата звернення 07.06.2020).

486. Oferta szkoleń 2018–2019. URL: https://m.ksap.gov.pl/sites/default/files/files/oferta_szkolen_2018.pdf; (дата звернення 18.02.2022).

487. Nova oferta szkoleniowa – wiosna 2022. URL: https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/nowa-oferta-szkoleniowa-wiosna-2022 (дата звернення 21.02.2022).

488. Federczyk Wojciech, Wyzwania w zakresie szkolenia kadry urzędniczej w Rzeczpospolitej Polskiej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/wojciech-federczyk-wyzwania-w-zakresie-szkolenia-kadry-urzedniczej-w-rzeczpospolitej-polskiej (дата звернення 21.02.2022).

489. Сторожев Р. Развитие лидерства в ведущих странах западной и северной Європи. Т. 45 No 2 (2021). *Научний журнал университета Полонии: инновации, работа, общество.* URL: https://pnap-ap-edu-pl.translate.goog/index.php/pnap/article/view/720?_x_tr_sch=http&_x_tr_sl=pl&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc DOI: https://doi.org/10.23856_4529 (дата звернення 14. 02. 2022).

490. Carroll A.B., Buchholtz A. K. Business and Society: Ethics and StakeholderMan agement. Mason. 2000. P. 84.

491. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacksin social program funding? *Vital Speeches of the Day.* 1983. Vol. 49, July 15.P. 604–608.

492. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці.* 2010. № 7. С. 3–8.

493. Гэд Т. 4D брендинг. Взламывая корпоративный код сетевой экономики. 3-е изд. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге, 2005. 230 с.

494. Гуссерль Е. Криза європейських наук і трансцендентальна феноменологія. Вступ до феноменологічної філософії. *Філософська думка.* 2002. № 3. С. 134–149.

495. Словник української мови: в 11 томах / ред. кол.: І.К. Білодід (гол.) та ін. Том 4, 1973. 840 с.

496. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / укл. і гол. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

497. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Т. 1. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

498. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Т.1. Л.: Світ, 2005. 616 с.

499. Сутність та класифікація індикаторів соціально-економічного розвитку підприємств. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository* 2012. С. 497–500. URL : http://ena.lp.edu.ua (дата звернення 14. 02. 2022).

500. Рада Європи, Конференція міжнародних неурядових організацій Ради Європи «Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень». URL : https://rm.coe.int/16802eeddb (дата звернення 15. 02. 2022).

501. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» / Відомості Верховної Ради України (ВВР), URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 15. 02. 2021).

502. *Закон України.* Про *звернення громадян* / Відомості Верховної Ради *України,* 1996, № 47, URL : https://taxlink.ua/ua/normative_acts/zakon-ukraini-pro-zvernennya-gromadyan/ (дата звернення 15. 02. 2021).

503. Ребкало В. А., Полянський Ю. Д. Оцінювання державної політики і програм : конспект лекцій до навч. дисципліни К. : Вид-во НАДУ, 2005. 72 с.

504. Рудік О. М. Збірник ситуативних прикладів до курсу «Процес вироблення державної політики та його аналіз». Дніпропетровськ : Центр екон. Освіти. 1999. 238 с.

505. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики. К. : Основи, 2000. 671 с.

506. Килієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи»,

2003. 510 с.

507. Evaluation and Aid Effectiveness №. 6 Glossary of Key Termsin Evaluation and Results Based Management. 2002. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: https://www.oecd.org/development/evaluation/31650813.pdf (дата звернення 21.02.2022).

508. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23 серпня 2017 р. редакція від 22.12. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text (дата звернення 22.02.2022).

509. Webster's New Complete Thesaurus. USA: Smithmark Reference, 1995. – 690 p.

510. Carreras E. Alloza A., Carreras A. Corporate Reputation London : LID Publishing Ltd., 2013. 501 p.

511. Макиавелли Н. Государь. М. : АСТ, 2006. 176 с.

512. Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Bussiness School Press, Boston, MA, 1996. 450 p.

513. Fombrun C. The Reputation Landscape. Corporat Reputation Review. 1997., Vol.1., N 1 and 2. P. 5–13.

514. Carvalho de R. Reputation Management As Relationship Management: URL: http: www.conferences.arts.usyd.edu.au/viewpaper.php?id=70&cf=3; (дата звернення 24. 05.2020).

515. Економічна енциклопедія: у 3–х томах. Т. 1. К. : Академія, 2004. 864 с.

516. Davies G. Chun R.,. Silva da R, Roper S. Lecturer's Guide to Corporate Reputation and Competiveness URL: cw.routledge.com/textbooks/ 041528743X/resources/.../ LecturersGuide.pdf; (дата звернення 24.06. 2020).

517. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс. М. : Центр психологии и психотерапии, 1998. 480 с.

518. Дулясова М. В. Деловая репутация. М. : Экономика, 2011. 397 с.

519. Венедиктова В. И. Деловая репутация : Личность, культура, этика,

имидж делового человека. М. : Ин-т нов. экономики, 2001. 305 с.

520. Новиченкова Л. Деловая репутація. Управление компанией. 2012., № 2. С. 57–59.

521. Федорів Т. Концептуалізація феномену репутації в державно-управлінському вимірі. *Вісник Національної академії державного управління* при Президентові України. 2010. № 4. С. 32– 41.

522. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. К. : НАДУ, 2008. 336 с.

523. Smaiziene I., Jucevicius R. (2009) Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition. *Engineering Economics* (2), pp. 91–100.

524. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. М.: Инфра–М, 2008. 368 с.

525. Бережний С. Концептуальні підходи до визначення сутності ділової репутації підприємства *Економіка.* 2012., № 2 (116). С. 6–11.

526. Чирва О., Краснокутська Н. Змістовна характеристика ділової репутації підприємства в системі понять репутаційного менеджменту. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_4/Chirva.pdfГ (дата зверенення 23.06.2020).

527. Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. *Вісник СумДУ. Серія Економіка.* 2011, №1. С.75–79.

528. Пірен М. Проблеми професійної відповідальності політико-владної еліти в Україні URL: http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=71&c=1651 (дата зверенення 20.05.2020).

529. Бурдье П. Социология политики. М. : Socio-Logos, 1993. 336 с.

530. Оссовський В. Л. Соціологія громадської думки. К.: ПЦ «Фоліант»; ВД «Стилос», 2005. 186 с.

531. Бониссар Д. «Privacy International». Свобода информации в мире. 2006. URL: : http://www.privacyinternational.org/foi/survey; (дата зверенення 04.05.2022).

532. Реформи в Україні: громадська думка населення. URL: //https: dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya-2019; (дата зверенення 20.06.2020).

533. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Изд-во «Питер», 1999. 416 с.

534. Schein E.H. Organization Culture. American Psychologist. 1990., N 45. P. 109–119.

535. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. 448 с.

536. Роббинз С. Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. 448 с.

537. Пірен М. І. Формування екологічної культури громадян шляхом просвітництва в територіальних громадах – важливий чинник соціально-гуманітарної політики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2018. № 1. С. 92–98.

538. Гук О. І. Аксіологічний підхід до формування нової управлінської культури в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2018. № 4. С. 123–129.;

539. Сушій О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2012. № 4. С. 38–45.

540. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного управління : монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2016. 244 с.

541. Керівник у системі публічного управління : навч. посіб. / за загл. ред. Петровського П. М. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018 р. 232 с.

542. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

543. Данчева, О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1999. 270 с.

544. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/д : Феникс, 2001. 512 с.

545. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник. *Київський національний економічний ун-т.* К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

546. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал.* 2006. №8 С. 79–82

547. Швець Д. Є. Партисипативна модель управління в системі вищої освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА.* 2015. № 63. С. 229–256.

548. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2003. Вип. IV. С. 19–24.

549. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління URL: http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf; (дата звернення 01.05.2020).

550. Тейлор Ф. Принципы научнго менеджмента URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631; (дата звернення 01.05.2020).

551. Большой толковый социологический словарь (Collins) : Т. 1 : (А-О) М. : Вече, АСТ., 1999. 544 с.

552. Бурдье П. Формы капитала. Западная экономическая социология : хрестоматия современной класики. М. : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. С. 519–536.

553. Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка. Анализ рынков в современной экономической социологии. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. С. 21–60.

554. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий. *Общественные науки и современность*. 2001. №3. С. 122–139.

555. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15–17 червня 2005

р. К. : К.І.С., 2005. С. 141–147.

556. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

557. Юркевич Г. Й. Визначення та розвиток лідерських компетенцій на державній службі. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 131–137.

558. Мосов С., Рублюк О., Шаптало О. Механізм формування якостей управлінської діяльності керівників. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї.* 2005. Вип. 7. 264–271. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59683/36Mosov.pdf?sequence=1; (дата звернення 04.04.2020).

559. Bennis W. On becoming a leader. New York : Addison Wesley Mging/Leading, 1989. Pp. XII–XIV. URL: http://cclp.mior.ca/Reference%20Shelf/PDF_OISE/Bennis.pdfP; (дата звернення 05.04.2020).

560. Колодій А. Ф. «Соціальний капітал»: зміст та евристична цінність концепції. Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні : тези наукової конференції (ЛНУ ім. І.Франка, філософський факультет, кафедра філософії. 13–15 грудня 2001 р.). Львів, 2001. С. 54–55.

561. Фукуяма Ф. Что такое социальный капитал? День. 2006. №177. – URL: http://www.day.kiev.ua/170573/; (дата звернення 05.05.2020).

562. Фукуяма Ф. Социальный капитал. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / под ред.: Л. Харрисона, С. Хантингтона. М., 2002. – С. 129–149.

563. Національне опитування щодо громадського залучення URL: https://dif.org.ua/article/ukraintsi-zalucheni-do-gromadskoi-diyalnosti-ale-unikayut-aktivnoi-uchasti; (дата звернення 07.05.2020).

564. Коносоке Мацушіта Шлях. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. – 280 с.

565. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2020р.) URL: http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-

gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-oriientatsii-gromadian-liutyi-2020r; (дата звернення 09.06.2020).

566. Загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни (1 березня 2022)URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_1_marta_2022.html.

567. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політ.менеджмент.,* 2005., № 5. С. 105–111.

568. Кант И. Критика чистого разума. М., 1964., Т. 3. 799 с.

569. Рубинштейн С.А. Основы общей психологии. М.: Учпедгиз., 1946. 370 с.

570. Выготский Л. С. Мышление и речь : собр. сочинений : в 6 т. Т. 2. М. : Педагогика, 1982. С. 361.

571. Леонтьев А. Н. Философия психологии. Из научного наследия. М. : Наука, 1994. 405 с.

572. Sperry R. Science and moral prsority. N Y. : Columbia University, 1983. 150 p.

573. Taylor D., Mind D. Y. : Simon and Schuster, 1982. 239 p.

574. Балл Г.О. Співвідношення значень і смислів у пізнавальній діяльності та проблема єдності раціонального та почуттєвого. Єдність раціонального та емоційно-почуттєвого в освітньо-виховних системах: зб. наук. пр. Харків, 1996. С. 31–32.

575. Балл В. О., Мєдінцев О. О., Нікуленко, Т. А., Російчук, Г. О. Гуманістичні орієнтири в методології психологічної науки: монографія. К. : Пед. думка, 2007. 98 с.

576. Шевченко Н. Ф. Становлення професійної свідомості практичних психологів у процесі фахової підготовки: моногр. К.: Міленіум, 2005. 298 с.

577. Сковорода Г. С. Пізнай в собі людину. Львів: Світ, 1995. – 185 с.

578. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М.: Педагогика-пресс, 1996. 440 с.

579. Сіцінська М. Підвищення ролі державного службовця в попередженні

власного професійного «вигоряння». *Вісник державної служби України,* № 1. С. 18–22.

580. Тарасова О. В. Личностное самоуправление: социально-философский аспект (на материале предпринимательской деятельности): автореф. дис. на соискание науч. степени к. филос. н.: спец. 09.00.11 «Социальная философия». URL : http://www.dissercat.com/content/lichnost&noe&samoupravlenie&sotsialno&filosofskii&aspekt&na&materiale&predprinimatelskoi&deya#ixzz38llhlXM (дата звернення 03.04.2020).

581. Заветный С. А. Личность и общество: проблемы и перспективы управления: монография. К.: Изд. ПА& РАПАН, 2008. 256 с.

582. Никифоров Г. С. Самоконтроль человека. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1989. 192 с.

583. Рубинштейн С.А. Основы общей психологии. М.: Учпедгиз., 1946. 370 с.

584. Фрейд З. Психология бессознательного. М., 1989. 448 с.

585. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2022. №2 (16), С. 598-609. DOI: 10.34132/pard2022.16.15

586. Лоренц К. Агрессия М. : Прогресс, 1994. 272 с.

587. Юнг К. Г. Проблемы души нашего времени : учебное пособие. М. : Флинта, : Изд-во МПСИ, : Прогресс, 2006. 336 с.

588. Фромм Е. Мати чи бути? К. : Укр. письменник, 2010. 222 с.

589. Schumacher, E.F. 2010. Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered. New York: Harper Row, Torchbooks. 348 p.

590. Maccoby, Michael. Forthcoming, fall 1976. The Gamesmen: The New Corporate Leaders. New York: Simon and Schuster. 285 pp.

591. Стилі управління URL: https://studref.com/587165/psihologiya/

592. Дацій Н. В. Партисипативність як принцип наукового управління в якості підвищення рівня освіти. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №5. URL : http:// www.dy.nayka.com.ua. (дата звернення :

18.11.2019).

593. Dragan I., Dzhumageldiyeva G., Dyka O., Zagurska-Antoniuk V., Moisieiev I. Public mechanisms of financial security in electricity: the experience of Poland and Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2021. vol. 1 №. 36. pp. 116-123.

594. Dymytrii Grytsyshen, Iryna Dragan, Larysa Sergiienko, Viktoriya Ivanyuta, Olga Dolinchenko (2022). Information and Communication Technologies in the Public Administration System in the Context of Socio-Economic Development // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol. 22 No. 1 pp. 574-580. URL: http://search.ijcsns.org/02_search/02_search_03.php?number=20220107

595. Е Щепанський Впровадження сучасних інноваційних технологій надання державних і муніципальних послуг. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13317/1/Shchepansky.pdf

596. Щедровицький Г.П. Організація, керівництво, управління. Лекція 3. URL: http://oru2.narod.ru/book/03-lect3.htm(дата звернення 24.04. 2022).

597. Тертичка В. Механізм формування і здійснення державної політики URL: http://nads.gov.ua/ control/uk/publish/article;jsessionid= 3863AA9A63F8228505A3005F9893F2BE?ar

598. Сурмін Ю.П. Система. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ, 2015. 820 с. С. 641.

599. Інституалізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2018. 248 с.

600. Механізми державного управління: сутність і зміст / Р. М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах та ін.; за заг. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. 228 с.

601. Черленяк І. І. До питання про механізми, техніку та технологію державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць Академії муніципального управління*. Київ : Вид.-полігр. центр Академії муніципального управління, 2009. Вип. 2(8). С. 127-134

602. Державне управління і менеджмент / за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : ХарРІДУ УАДУ, 2002. 492 с.

603. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ : УАДУ, 2006. 448

ДОДАТКИ

Додаток А

Класичні концепції менеджменту та управління
(кінець XIX ст. – 20–ті рр. XX ст.)

№ з/п	Основні ідеї класичного менеджменту та управління	Характеристика лідера	Автор, роки життя	Держава
	Визнання менеджменту самостійним видом управлінської діяльності	Лідер має відповідати фізіологічним та психологічним вимогам статусу. Лідер має мати знання, оскільки він має вести людей до сумісної вигоди всіх стекхолдерів.	Ф. Тейлор (1856–1915); Г. Гантт (1861–1919).	США
	Відокремлення функцій в управлінській діяльності: планування, контролю, організації, мотивації та встановлення авторитарного типу керівництва (лідерства).	Лідер має використовувати наукові методи аналізу роботи, сприяючи вибору оптимальних способів як виготовлення продукції так і навчання, практиці, а також взаємодії робітників.	Френк (1868–1924) і Ліліан Гілбрети (1878–1972).	США
	Концепція «ідеальної бюрократії». Організація засновується на раціональній владі в якій фокусується вимога дотримання визначених правил.	Лідер визначається компетентністю, послідовністю дій, позитивними особистісними характеристиками та ефективністю в управлінській діяльності.	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина
	Концепція «харизматичного лідера» характеризується режимом необмеженої влади лідера та повною особистісною відданістю й довірою мас.	Лідер, наділений особливими якостями й здатністю впливати на людей, які ірраціонально сприймають їх як надприродні, даровані вищими силами для виконання ним особливої місії, що презентується успіхами.	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина

	Концепція наукового адміністрування. Класифікація менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль.	Лідер (керівник) має володіти такими якостями: фізичною бадьорістю; розумом, інтелектуальними та управлінськими здібностями; якісною освітою, істинною компетентністю та моральними якостями.	Анрі Файоль (1841–1925).	США
	Основи концепції людських відносин. Вирішальний вплив на зростання продуктивності праці роблять не матеріальні чинники, а соціально-психологічні.	Лідер (керівник) має мати здібність оцінювати взаємозв’язки між усіма чинниками проблемної ситуації; лідерами стають не тільки з народження, але й завдяки відповідному навчанню. доводити лідерство слід не силою, а правильним формулюванням цілей, координуванням і швидким реагуванням на вимоги закону ситуації, творити її, надаючи можливість кожному робити свій внесок у справу.	Мері Паркер Фоллетт (1868–1933)	США

	Концепція людських відносин. В управлінській діяльності організаціями існує формальний і неформальний компоненти	Лідерство зумовлюється повноваженнями та силою особистості – підлеглий виконує накази тому, що поважає та довіряє керівнику. Лідеру необхідно розвивати позитивні ціннісні орієнтири організації і тільки потім керувати.	Честер Барнард (1886–1961)	США
2	Концепція людських відносин. Проблеми виробництва повинні роглядатися в контексті впливу соціально-психологічних чинників на цей процес.	Лідер (керівник) повинен визнавати унікальність кожної людини та бути відповідальним за те, щоб кожен працівник знайшов свій, особливий, інтерес у здійснюваній ним трудовій діяльності	Елтон Мейо (1880–1949)	США

Неокласичні концепції управління

3	Концепція людських відносин. Технічну й економічну сфери організації необхідно розглядати у контексті людського чинника, у якій чітко окреслюється роль лідера.	Лідер (керівник) спрямовує зусилля працівників на взаємодію основою якої є їх позитивне налаштування та моральність у досягненні окресленої мети.	Ф. Ротлісбергер (1898 – 1974)	США
4	Цілісна концепція (1958)	Лідер володіє вмінням привести до функціональної єдності дії, що складається з багатьох потреб, здібностей, засобів, способів, методів тощо.	С. Джібб (1913)	США

5	Концепція людських ресурсів першою спробою теоретично обґрунтувати стилі поведінки керівника з підлеглими,	Лідер поціновується авторитарним стилем управління (підхід X), оскільки підлеглому здебільшого потребується примус та жорсткий контроль. Демократичний стиль управління (підхід «Y») орієнтується на людину, створюючи умови для довіри та взаєморозуміння.	Д. Макгрегор, (1906–1964)	США
6	Концепція особистісних рис вченого базується на поєднанні інтелекту, мотивації та рис особистості.	Лідер з необхідним набором якостей для виконання усіх управлінських функцій. Стиль керівництва обирається відповідно ситуації	Г. Оллпорт, (1897–1967)	США
7	Концерція лідерських якостей (1948) є однією з перших спроб узагальнити і згрупувати лідерські якості особистості. Окреслено риси лідера.	Лідер характеризується таким якостями: розумом чи інтелектуальними здібностями; впливом на інших; упевненністю у собі, активністю, енергійністю та професійними знанням	Р. Стогділл (1904 – 1978)	США
8	Концерція лідерських якостей (1959). Ученим представлено спроба її розвитку через визначення семи лідерських якостей особистості	Лідеру притаманні такі якості: розум; вплив на інших; упевненність у собі, активність, енергійність домінантність та незалежність. Розум – кращий провісник того, що його власник буде лідером. Однак практика цього не підтвердила.	Р. Манн (1913 - 1988)	США

	Факторно-аналітична концепція лідерства (1948), друга хвиля у розвитку «теорії рис».	Лідер зі змінними групами властивостей, що залежить від специфіки факторів зовнішнього середовища. Відбувається формування рис, що повязані з характером завдань, що виконуються	Р. Стогділл (1904 – 1978); Т. Хілтон (1881-1955).	США, 461 Англія
10	Концепція біхевіоризму	Лідер реалізує свій потенціал, базуючись на аналізі провідних мотивів особистісної поведінки, основ щодо взаємодії в соціальному середовищі, а також аналізу щодо вибору стилю керівництва.	Джон Уотсон (1878–1958 рр.); Б. Ф. Скіннер (1904–1990 рр.); А. Бандура (1925–1988 рр.)	США, Канада
11	Психоаналітична концепція лідерства	Лідерство виконує суб'єктивно–компенсаторні функції особистості, що дозволяє долати їй пригнічувати комплекси – почуття неповноцінності, некомпетентність тощо.	З. Фройд (1856- 1939)	Австрія
12	Психоаналітична концепція лідерства	Лідер з авторитарним стилем керівництва, мають схильність до поширення своєї влади на особисті стосунки з підлеглими і порушення їх прав, дбають не про інтереси справи, а про збереження або збільшення своєї влади.	Представники «Франкфуртської школи» (1930) Т. Адорно, М. Хоркхаймер, Е.Френкель-Брунсвік, Д. Левінсон, Р. Сенфорд	ФРН

13	Психоаналітисна концепція лідерства	Набуття лідером «Самості» сприяє успішній взаємодії як із собою так і з навколишньою дійсністю, що сприяє ефективному прийняттю рішень у різних життєвих ситуаціях. На особистісний розвиток такого лідера впливає колективне несвідоме, психосоціальний розвиток та набуття ідентичності.	К.Г. Юнг (1875-1961); Е. Еріксон (1902-1994)	Швейцарія 462 США, ФРН
14	Концепція «ситуаційної моделі Фідлера» (1967)	Лідерів поділяє на два типи, перший – орієнтований на виконання завдання ігноруючи будь-які взаємостосунки в групі. Другий тип лідерів, орієнтований на поліпшення людських стосунків в групі, що дозволить досягти мети за рахунок їх поліпшення.	Ф. Фідлер (1922–2017)	США
15	Концепція «емоційного лідерства»»	Лідер скеровує колективні емоції в потрібне русло, створюючи атмосферу товариськості. Для цього лідеру необхідно розвивати уміння управляти собою й стосунками з іншими людьми.	А. Ягто (1982)	ЮРН Німеччина
16	Концепція «лідерства-служіння»	Лідер-слуга необов’язково має обіймати формальні лідерські посади, але зобов’язаний служити на засадах співпраці, довіри, взаємоповаги, етичного використання влади тощо.	Р. Грінліф (1904–1990)	США

Додаток Б

Динаміка еволюції сучасного інституту лідерства
(кінець XX ст. – початок XXI ст.)

	Основні еволюційні ідеї лідерства	Характеристика лідера	Автори та роки представлення ідеї	Держава
1.	*Ідея трансформаційного лідерства*	Лідер викликає довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Розвиває свій власний лідерський потенціал та допомагає іншим розвиватися і перетворюватися в лідерів. Лідер передбачує, планує, комунікує, творить	Д. Бернс (1978) Б. Басс (1990) С. Кові (2012) О. Бойко (2015)	США Україна
2.	*Ідея ціннісного лідерства*	Лідер розглядається в контексті чотирьої лідерських архетипів: кар'єрист, політик, технік і поет; Лідер взаємодіє, комунікує, вирішує конфлікти, навчає лідерській поведінці та діям усіх учасників процесу управління; формує команди однодумців; характеризується внутрішньою культурою.	К.Ходжкінсон (1978-1983- 1991); Г.Фейєрхольм (1995) Т.Кучмарский (1996)	США США
3.	*Ідея контактного лідерства*	Лідер з особистісною автентичністю і відповідальністю, що характеризується політичним прагматизмом, який базується на високих етичних принципах; довіри, надання можливостей і піднесення	С.Філонович (1999)	Росія
4.	Ідея *«двигуна лідерства»*	Лідери вищого рівня є прикладом для наслідування лідерів на нижчих рівнях управління.	Н. Тічі (1997)	США

	Ідея харизматичного лідерства	Лідер здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і навіть жертви.	С. Московічі (1998) О. Сосланд (1999) А. Менегетті (2007)	США 464 Росія Італія
6.	*Ідея «опосередкованого лідерства»*	Лідер з чітким баченням бажаних результатів, перспективи установлення відносин співробітництва та партнерства	Р. Фішер, А. Шарп (2004)	Велика Британія
7	*Ідея внутрішнього стимулювання лідерства*	Лідер має досягти майстерності в семи сферах: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносинах буття, знаходженні рівноваги та вмінні діяти	К. Кешман (2008)	США
8	*Ідея емоційного інтелекту*	Лідер з високим емоційними інтелектом краще приймає рішення, ефективніше діє у кризових ситуаціях і краще управляє своїми підлеглими. Ефективний лідер є авторитетним.	Д. Гоулман (1998, 2005)	США
9	*Ідея етичного лідерства-керівництва*	Лідер має тримати свої думки під контролем; прагнути тільки до того, що знаходиться у межах його владних повноважень, діяти та чинити по справедливості	Т. Кун (2004)	США
10	*Ідея інтегративного розвитку інституту лідерства у сфері державного управління*	Ефективного державного лідера характеризує високий рівень політичної кмітливості	С. Фернандес (2005)	США

11	*Ідея обслуговуючого лідерства*	Лідер амбівалентний, оскільки він безсумнівно скромний та вольовий, сором'язливий та відважний	Дж. Коллінз (2008)	США
12	*Ідея відповідального лідерства*	Лідер характеризується внутрішньою цілісністю і моральною відповідальністю, що ґрунтуються на його духовності.	Т. Маак та Н. Плесс (2008)	Швейцарія
13	*Ідея командного лідерства*	Лідер бере відповідальність за управління групою людей у якій її члени мають стійку мотивацію працювати разом. Лідером може бути не обовязково офіційний керівник а той член команди, який є більш компетентним у виконанні тієї чи іншої функції.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. (1997); Емельянов Е.Н. (2001); Томпсон Л. (2006); Максвелл Дж. (2010); Драч І. І. (2015); Гуменюк О. Г. (2016)	США США Велика Британія Україна
14	*Ідея емерджентного лідерства*	Лідер визначє прості, глибокі цінності і цілі; означувати прості, адекватні ролі; не займатися прямим командуванням і контролем.	М. Крикунов (2012, 2013)	Україна

	Основні моделі сучасного управлінського лідерства: Принцип-центричне лідерство. Відповідальне лідерство. Емоційне лідерство	Лідер характеризується надійністю, емоційним інтелектом, емоційною компетентністю, відповідальністю та користується довірою	В. Гошовська, Л. Пашко (2013)	Україна
16	*Інноваційне лідерство*	Використання лідером нових форм і методів роботи, нових управлінських технологій, підходів та інструментів.	О. Юзькова (2021)	Україна