

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Морокова Тетяна Юріївна

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА  
ОРГАНІВ ВЛАДИ**

Спеціальність 074 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**магістерської роботи на здобуття кваліфікації магістра**

Миколаїв – 2019

Магістерська робота є рукописом

Робота виконана в Інституті державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили

**Науковий керівник:** кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри соціальної роботи, управління і педагогіки Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили **Акімова Тетяна Юріївна,**

**Рецензент:** доктор історичних наук, професор кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили **Багмет Михайло Олександрович**

Захист відбудеться 25 березня 2019 р. о 10 годині на засіданні кафедри публічного управління та адміністрування Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 1-ша Воєнна, 2.

З роботою можна ознайомитись на кафедрі публічного управління та адміністрування Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 1-ша Воєнна, 2, ауд. 10-304.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Демократичні процеси в українському суспільстві характеризуються зміною моделей розвитку державної служби, що сприятиме гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави. В умовах децентралізації відчувається гостра потреба в певному переформатуванні державного управління та системи органів влади в Україні. Адже від лідерства залежить усвідомлення особистої відповідальності перед спільнотою та формування результативної влади на місцевому рівні. У низці зарубіжних країн, починаючи з 20-х рр. минулого століття, почали створювати національні програми щодо формування лідерських якостей державних службовців. Лідерство передбачає здатність відчувати, аналізувати мотиви поведінки людей, інтегрувати їх, коригувати поведінку об'єкта з урахуванням його потреб і цілей розвитку, тому останніми роками воно все більше враховується в процесі розбудови систем управління організаціями, територіями, державами. Система органів влади в Україні потребує нових форм, методів і стилів управління, які б відповідали її призначенню, а отже, ґрунтувалися на основі ініціативи та самоорганізації, що є передумовою формування лідерських якостей, адже саме воно є одним із механізмів регулювання відносин між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства і виступає ключовим фактором результативності в будь-якій сфері.

Очевидно, що ефективна реалізація процесу децентралізації, досягнення цілей Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Національної Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки, Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні, а також цілей державних, регіональних і місцевих стратегій розвитку суттєво залежать від вміння застосувати та розвивати керівниками органів влади лідерських якостей, що може змінити підходи до управління і змістити акценти з контролю над людьми на мотивування їх досягати суспільно значимих результатів.

Наявність низки нерозв'язаних проблем, існуючих у системі органів влади в Україні, з одного боку, створює потребу в лідерстві, проте, з другого – сам лідерський потенціал вимагає розкриття і підтримки. Відтак, це зумовлює потребу концептуального і методологічного обґрунтування шляхів формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, а потім – практично орієнтованих рішень щодо його стимулювання як на загальнодержавному, так і на регіональному й місцевому рівнях.

Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються лідерства як в цілому, так і в системі державної служби зокрема.

Особливий інтерес у контексті дисертаційного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких проблеми лідерства аналізуються та по-сучасному переосмислюються, а саме: М. Армстронга, П. Бендера, Д. Гоулмана, Дж. Бойетта, К.С. Камерона, В. Зігерта, Т.С. Кабаченка, В.І. Кноррінга, С. Кові, В.Ю. Котельнікова,

Б.В. Кудряшової, І.К. Макарової, Ч.Дж. Маргерісона, М.Х. Мексона, В.В. Травіна, В.М. Чернишева, О. Чіркова, О.С. Яхонтової та ін.

Висвітлення теоретичних проблем, осмислення формування лідерських якостей у керівних органів влади в Україні здійснюється на основі положень теорії та історії державного управління і державної служби, наукових підходів щодо дослідження зазначених проблем таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: В.І. Анненкова, Г.В. Атаманчука, В.Г. Афанасьєва, В.Д. Бакуменка, І.О. Василенко, Б.Й. Візірова, В.В. Голубь, В.В. Гончарова, П.В. Журавльова, В.М. Іванова, В.С. Куйбіди, Б.В. Литова, Н.Р. Нижник, Л.І. Пономарьова, С.М. Серьогіна, В.В. Цветкова, В.В. Черепанова та інші.

Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних учених у розробку проблем державного управління та лідерства, необхідно зазначити, що системних наукових досліджень лідерства в системі органів влади ще не проводилось, а окремі теоретичні положення й методологія формування лідерських якостей у керівника органів влади потребує осучаснення. Така постановка питання по суті є новою, яка ще не отримала відображення в науковій літературі.

Відповідно до актуальності окреслених проблем, враховуючи їхню практичну значущість для державного управління нами було обрано тему магістерської роботи «**Формування лідерських якостей у керівника органів влади**».

Виходячи з актуальності обраної теми та ступеню її розробленості в науковій літературі **метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування лідерських якостей у керівника органів влади.

Реалізація мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- здійснити теоретичний аналіз поняття «лідерства» та дослідити основні етапи розвитку лідерства як суспільно-політичного феномену;
- узагальнити основні види та стилі лідерства;
- охарактеризувати соціально-психологічні особливості управлінської діяльності;
- розглянути та визначити особливості розвитку особистісно-професійних та лідерських якостей у керівника органів влади;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника органів влади;
- з'ясувати основні інструменти формування та розвитку лідерських якостей у керівника органів влади;
- запропонувати й обґрунтувати основні напрямки удосконалення змісту підготовки лідерів серед керівників органів влади

**Об'єктом дослідження** є лідерські якості.

**Предметом дослідження** є формування лідерських якостей у керівника органів влади.

Для розв'язання визначених завдань використано комплекс взаємопов'язаних **методів дослідження**. Теоретичною основою дослідження виступають фундаментальні положення теорії державного управління та інших

гуманітарних і соціальних наук, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань теоретико-методологічного забезпечення публічного управління та, зокрема, державної служби.

В роботі використано такі методи: *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків; *аналіз документів* – використовувався для збору емпіричної інформації про формування лідерських якостей у керівника органів влади в Україні; *аналізу та синтезу* – застосовувався для детального вивчення предмету дослідження; *історичний метод* – дозволив дослідити виникнення і розвиток поняття «лідерство»; *логічного моделювання та конструювання* – для класифікації видів та стилів лідерства; *порівняльний аналіз* – надав змогу здійснити аналіз зарубіжного досвіду формування лідерських якостей у керівника органів влади; *узагальнення* – за допомогою якого було здійснено логічний і послідовний аналіз формування лідерських якостей у керівника та запропоновані напрямки удосконалення змісту підготовки лідерів серед керівників органів влади, зроблені відповідні висновки.

**Теоретичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що в роботі розроблені наукові положення, які в сукупності розв'язують важливу проблему в галузі науки державного управління щодо створення цілісної бази формування лідерських якостей у керівника органів влади; визначені основні чинники розвитку лідерських якостей у керівника органів влади та виявлені інструменти згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань та обґрунтуванні основні напрямки удосконалення змісту підготовки лідерів серед керівників органів влади.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що матеріали роботи та отримані результати можуть бути використані для подальших досліджень щодо формування та розвитку лідерських якостей у керівника органів влади, можуть використовуватися при викладанні таких навчальних дисциплін, як «Публічне управління», «Психологія управління», «Державна служба», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Історія та теорія місцевого самоврядування». окремих спецкурсів; для написання доповідей, наукових статей, дипломних та курсових робіт, для виступів на конференціях та круглих столах з метою розширення знань про особливості формування лідерських якостей у керівника органів влади в Україні в сучасних умовах.

Крім цього, матеріали роботи та її висновки можуть бути використані в практичній діяльності у сфері державного управління, зокрема для роботи тих державних установ, які займаються питаннями розроблення організаційних, управлінських основ розвитку лідерства в органах державної влади. Йдеться насамперед про державні заклади, які здійснюють підготовку перепідготовку, спеціалізацію державних службовців у сучасних умовах реформування державної служби та державного управління в Україні, а саме: Національна академія державного управління при Президентові України та Чорноморський державний університет імені Петра Могили

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження доповідались та обговорювалися на студентській науково-

практичній конференції «Могілянські читання – 2018: Реалізація євроінтеграційної політики України: суспільно-політичний та безпековий аспекти» (Миколаїв, 05 грудня 2018).

**Публікації.** Основний зміст і результати роботи висвітлено в публікації: Морокова Т.Ю. Лідерство на державній службі: теоретичний аспект // Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – Випуск 35 (79).

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел із 100 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 120 сторінок. Магістерська робота містить 3 таблиці, що займають 4 сторінки основного тексту та 1 додаток.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження та здійснено огляд наукової літератури з відповідної тематики, визначено мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження; наведено та обґрунтовано методи дослідження, сформульовано наукову новизну, теоретичну та практичну значущість роботи, подано дані щодо апробації результатів дослідження та публікацій по темі роботи, а також структуру роботи.

У першому розділі – **«Теоретичні засади дослідження лідерства в органах влади»** здійснено аналіз сутності лідерства як суспільно-політичного феномену, проаналізовано поняття «лідерство», визначено основні види та класифікації лідерства.

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні життєві інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Його можуть призначити офіційно, та він може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом. Знання і здібності лідера люди завжди оцінюють значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерові властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як досконале знання своєї справи, міцна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

Впродовж життя людина живе і діє у складі різних груп і зазнає впливу формальних і неформальних лідерів. Де б не зібралася разом група, що складається більш, ніж з двох осіб, в ній може скластися ситуація поділу людей на тих, хто веде і тих, кого ведуть, на лідерів і послідовників. У якийсь період її існування деякі члени групи починають грати більш активну роль в організації спільної життєдіяльності і займають лідируючі ролі.

Важливою характеристикою лідерства є той факт, що його визнають як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. Воно є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію,

зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни Такі зміни спричинили як більше ризиків так і більше можливостей.

Лідерство – це багатогранне та багатовимірне явище, яке визначається через призму групових процесів, емоційно-психологічну єдність групи, міжособистісну взаємодію, особистість, яка допомагає групі вирішувати загальні завдання для досягнення запланованого результату, особливості поведінки, силу впливу, переконання, владу, ініціативність, досягнення цілей, диференціацію ролей, створення структур і через поєднання двох або більше подібних елементів.

Для більш детального розуміння формування лідерських якостей у керівників органів влади, необхідно здійснити теоретичний аналіз основних стилів лідерства та надати узагальнену класифікацію, яка значно розширить межі державного службовця в професійній сфері.

Невід’ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Наукова література подає класифікацію типів лідерства за стилями керівництва, виокремлюючи тут три основні типи лідерів:

1. Авторитарний;
2. Демократичний;
3. Нейтральний (анархічний).

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей: основні переконання лідера; стиль лідера; мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища; реакція лідера на тиск і стрес; обставини, за яких лідер уперше опинився у становищі керівника; попередній досвід лідера та середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, переконання лідера – це один з найбезпосередніших способів розуміння взаємозв’язку з колективом, усвідомлення того, що він є лідером, і того, в чому він хоче переконати своїх прихильників.

Типологія лідерства – це сукупність підходів до класифікації видів і напрямків лідерства за різними ознаками. Точна типологізація лідерства необхідна як для системного опису так і для діагностики дійсного стану лідерства, наприклад. Проведений аналіз підтвердив, що існує велика кількість типологій лідерства, кожна з яких по-своєму актуальна, але при цьому обмежена. Проте в комплексі вони дали змогу виявити, що лідерство виявляє себе в процесі взаємодії, під час якої одні особи (лідери) знають і виражають потреби й інтереси інших та в такий спосіб досягають престижу і впливу, а інші (їх прихильники) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва і реалізації спільних інтересів.

У другому розділі – «Сутнісні характеристики лідерських якостей у керівника органів влади охарактеризовано соціально-психологічні

особливості управлінської діяльності, розглянуто особистісно-професійні та лідерські якості у керівника органів влади, з'ясовано основні чинники розвитку лідерських якостей у керівника органів влади;

Сучасний етап розвитку суспільства і самої психології управління вимагає певної конкретизації й уточнення такого розуміння її предмета. Особливість психології управління полягає в тому, що її об'єктом є організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями, підпорядкованих правилам і нормам організації, людей, що виконують спільну роботу у відповідності із економічними, соціальними, технологічними, корпоративними, правовими та організаційними вимогами. Норми, правила і вимоги, що склалися в організації, породжують особливі психологічні відносини між людьми - управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність.

Саме тому в сферу психології управління входить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, або групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на зміну станів керованого об'єкта в заданому напрямку. Таким чином, об'єкт вивчення психології управління складають люди, що у фінансовому і юридичному відношенні входять в самостійні організації, їх стосунки в організації, де учасники об'єднані загальним порядком, пов'язані один з одним сукупністю аспектів відповідальності - моральної, матеріальної, соціальної, психологічної, правової.

У третьому розділі – **«Шляхи удосконалення змісту підготовки лідерських якостей у керівника органів влади»**, проаналізовано зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника органів влади, виявлені інструменти формування та розвитку лідерських якостей у керівника органів влади і обґрунтовані шляхи формування та розвитку лідерських якостей у керівника органів влади.

Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі.

Усвідомлюючи, що успішний лідер – успішна організація (установа), на нашу думку, при конкретизації механізмів формування еліти в державному управлінні України варто скористатися досвідом ЄС щодо оцінювання органів державного управління.

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що



базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальному характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація зазначених принципів можлива за таких умов: удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб; застосування єдиних державних стандартів та критеріїв; використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління; створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами. Це дасть змогу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців; сформуванню та закріпленню через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство. Вбачається, що це сприятиме забезпеченню цільового використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації публічних службовців; посиленню інституційної та навчальної спроможності [3].

У питанні, що досліджується, можна виділити чотири аспекти, а саме: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний.

1. Концептуальний аспект впровадження лідерської складової у програму підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування полягає у визначенні мети, завдань та створенні оптимальних для цього нормативно-правових умов. Вбачається, що при реалізації цього аспекту необхідно визначити головного суб'єкта процесу модернізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців (щодо програм лідерської підготовки).

2. Змістовний аспект полягає у необхідності створення нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах та навчально-методичних матеріалах щодо викладання лідерства. Слід відмітити, що також необхідно брати до уваги і знання, навички та вміння викладачів, які впливають на формування ефективного навчального середовища, формують чітке визначення високих очікувань від усіх учасників цього процесу.

3. Методичний аспект впровадження в програму підвищення кваліфікації публічних службовців лідерської підготовки полягає у застосуванні так званих нетрадиційних методів навчання. До цих методів ми відносимо: інтерактивну технологію навчання (групові та парні дискусії, вивчення кейсів, ситуативне моделювання, техніку модерації, мозковий штурм, коучинг), тренінги, стажування, дистанційне навчання та консультування тощо. Необхідно зазначити, що впровадження методичних інновацій у підвищення кваліфікації слухачів повинно базуватися не тільки на наявності певних інновацій, але й на їх системності, достатності, швидкості цього процесу.

4. Організаційний аспект впровадження програм лідерства у підвищення кваліфікації публічних службовців полягає у новому підході до організації

навчання. Він базується на перегляді об'єму навчальних годин професійних програм, проведенні організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації, а також застосування новітніх технологій, у тому числі організаційних, що будуть спрямовані на збереження та підвищення якості навчання з підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, головною умовою ефективності впровадження програм лідерської підготовки в програми підвищення кваліфікації публічних службовців є системне здійснення усіх згаданих аспектів: концептуального (визначення мети, завдань та розробка відповідного нормативно-правового забезпечення), змістовного (визначення та обґрунтування нового змістовного контексту), методичного (залучення новітніх методів, що відповідають меті) та організаційного (підготовка та проведення необхідних організаційних заходів). Все це має сприяти успішній модернізації існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби України.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне та практичне узагальнення, а також запропонований підхід стосовно формування лідерських якостей у керівника органів влади в Україні. За результатами дослідження зроблено нижчевикладені висновки.

1. Лідерство як поняття, має безліч значень, які використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних з процесами прояву влади і впливу в різних соціальних колективах, таких як групи, організації, співтовариства або нації. У даний час змінилися підходи до визначення «лідерства». Наразі існують традиційні методологічні підходи до визначення сутності лідерства – соціологічний, психологічний та політичний.

Соціологічний підхід трактує феномен лідерства переважно в контексті малих груп. Політичний підхід акцентує увагу на політичному діячеві, на певній особі, яка наділена відповідними рисами характеру та на великих соціальних спільнотах, на які направлений вплив політичного лідера. Психологічний підхід зосереджений на психології особистості та групи і їх взаємодії.

Як суспільний феномен лідерство веде свою історію з часів виникнення самої політики. Перші історичні дослідження феномену лідерства досліджувались античними істориками та філософами, таких як: Геродот, Фулідід, Плутарх, Платон та Аристотель. В період нового часу з'явилась потреба науково обґрунтувати панування володаря – лідера над суспільством. Політичні процеси ХХ ст. породили плюралізм концепцій лідерів. В той час були представлені такі теорії, як: Теорія «героїв» і «рис героїв» (Т.Карлейль,

Дж. Дауд), що розглядають історію як творіння героїв, великих людей. Звідси увага до тих рис, якими повинні володіти герої, і які, на думку цих дослідників, передаються у спадковість та сприяють залученню їх до підтримки мас та «Теорія рис» лідерів (Л.Бернард, В.Бінхам, О.Тед, С.Кілбоурн), яка була продовженням «теорії героїв», - полягає у спробі дати відповідь на запитання: якими саме рисами повинні володіти політичні лідери.

У радянській науці за основу визначення сутності лідерства брали діяльнісний підхід, запропонований О.Леонтьєвим, який стверджував, що головними детермінантами лідерів є мета і завдання групи, її склад. Такі дослідники, як В.Афанасьєв, А.Ковальов, А.Сороковой стверджували, що феномен лідера пояснюється такими характерними рисами, як: 1) історизм (тип лідера залежить від характеру епохи); 2) масштабність (великі групи, малі); 3) класовість; 4) ставлення до соціальної структури; 5) здібності лідера, що висунувся завдяки їм або завдяки обставинам.

2. На сьогоднішній день під «стилем лідерства» розуміють стійку відтворювану модель здійснення лідером своїх функцій, що певним чином фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням і послідовниками, ціннісні орієнтації, особливості прийняття рішень та інші фактори.

Інтегруючи різноманітні теорії, більшість психологів та політологів наголошують на багатомірності стилів лідерства. Існує концептуальна типологія лідерства, що припускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами (за Б. Д. Паригінім): за змістом діяльності: «лідер-програміст», котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує та «лідер-виконавець», тобто пристосованець, який чутливо вловлює групові настрої і приходить на зміну «лідерові-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено; за стилем керівництва: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу; за характером діяльності (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях)

3. Психологія управління відносно молода галузь психології, її становлення відбувалося за умов значного розвитку суспільних і економічних наук. Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології. При цьому кожна із дисциплін зробила свій внесок у розвиток психології управління, формулювання її завдань і предмета.

Управлінська підсистема представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно взаємопов'язаних керівників. Психологія управління вивчає способи їх взаємозв'язку, які дозволяють перетворити результати індивідуальної діяльності в цілісну колективну управлінську діяльність. Ефективність спільної взаємодії знаходиться під впливом різних чинників: правових повноважень керівників, особливостей стимулювання праці, статевовікових відмінностей, особистісних взаємостосунків та інше.

Недосконалість механізмів взаємозв'язку проявляє себе в різних формах, конфліктах, психологічних бар'єрах тощо. Саме тому вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління також розглядається як одне з найважливіших завдань психології управління.

4. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р.), Закону України «Про державну службу» (2015 р.), Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» (2015 р.) побудова професійної державної служби є однією з ключових засад виваженої кадрової політики для забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Одним із провідних чинників підвищення ефективності функціонування системи державного управління є лідерство. Проблема лідерства сьогодні є ключовою. Світ входить в постіндустріальну епоху глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних людських ресурсів. А тому суспільство потребує управлінця нового типу (ефективне управління інтелектуальним людським потенціалом), управлінця з високим рівнем професіоналізму, якому притаманні компетенції лідера з новим рівнем мислення, новим набором знань, умінь і навичок, з високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності.

На сьогоднішній день дане питання перебуває під пильним наглядом вчених та дослідників. Так, український вчений, Ю. Ковбасюк до ключових компетенцій керівника органів влади відносить: орієнтацію на результат – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів; аналітичне мислення – здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їхньої важливості та причинно-наслідкових зв'язків; основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій; управління людськими ресурсами – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, відповідати за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації; ефективну комунікацію – здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації.

У різних джерелах лідер визначається як людина, яка мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює спільне бачення майбутнього, допомагає розвитку здібностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях відмінності, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, вітає зміни, демонструє знання технологій, заохочує конструктивний виклик, забезпечує задоволення клієнтів, досягає успіхів у змаганні з конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, виявляє готовність до спільного керівництва, діє відповідно

до проголошених цінностями, проте може міняти ці цінності, якщо того вимагає ситуація.

Реалізація управлінських функцій керівника-лідера в органах влади пов'язана зі специфікою професійної діяльності та особливостями побудови даних структур: адміністративно-командна система управління з жорсткими формами підпорядкування, з раціоналізацією діяльності та дотриманням субординації, виконання співробітниками наказів і вказівок вищестоящої організації, особливі умови праці і підвищена відповідальність за результати роботи.

Основні вимоги до особистості лідера в державній службі групуються в три блоки особистісних якостей. В якості основних напрямків розвитку лідерства в державній службі виділяються: 1) вдосконалення навчання співробітників сучасним методам управління колективами; 2) розробка сучасних критеріїв оцінки ефективності керівника в органах державної влади; 3) розробка і проведення тренінгів особистісного зростання, що сприяють розвитку особистісного потенціалу державних службовців.

Здібність лідера впливати на людей і підпадати під їх вплив може або ж допомагати досягати успіху, або перешкоджати йому. Лідер, який в змозі зразу уявити картину майбутнього успіху для кожного співробітника в організації в цілому, тримає сильний важіль впливу для руху в потрібному напрямку.

5. Розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників. Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі

У 2000 р. Європейським інститутом адміністративного управління, який діє під егідою Єврокомісії, на базі європейської моделі досконалості EFQM розроблена модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (Common Assesment Framework – CAF). Модель CAF успішно упроваджується в багатьох європейських країнах для підвищення якості менеджменту в органах влади і відповідно підвищення якості державних послуг і ефективності їх діяльності.

6. Враховуючи специфіку діяльності органів влади в Україні, направленість дій якої полягає в оптимальній наблизеності цілей її складових елементів, її внутрішнього середовища, з навколишнім середовищем, тобто з мешканцями територіальних громад, організаціями, установами різних форм власності, громадянським суспільством тощо, необхідно навчити або хоча б ознайомити як можна більш широку аудиторію представників органів влади та громадськості з сучасними підходами до ефективного управління, яке

ґрунтується на більш повному й ефективному використанні людського потенціалу, розвитку в людей «правильних цінностей» і організаційної культури, створення духу новаторства, впровадження різних стилів керівництва.

Усі суб'єкти органів влади, крім сільського, селищного, міського голови та старости, являють собою колективні утворення, які необхідно спрямувати на ефективне виконання наданих їм повноважень. А керівники даних колективних утворень зобов'язані володіти ефективними механізмами управління, одним із яких є комплексний підхід до управління, заснований на концепції «7-С».

З точки зору важливості практичної діяльності вплив на управління мають сім елементів: стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідувані персоналом цінності. Всі ці елементи взаємопов'язані між собою. Ці сім складових прийнято розділяти на жорсткі та м'які елементи управління, які формують та розвивають лідерські якості у керівника органів влади

7. Ефективне лідерство впроваджується в життя через широкий спектр обов'язків і відповідальності протягом певного часу. Щоб забезпечити благополуччя в діяльності органів влади лідер зобов'язаний досягати найвищої ефективності роботи, яка включає багато людей, виконуючих різні функції, як конкуруючих між собою, так і виконуючих роботу послідовно один за одним.

Іншими словами для ефективного лідерства в органах влади, лідеру необхідно: сформулювати чітку програму і притримуватися її; запросити всіх членів організації взяти участь в її реалізації, надавши для цього всі необхідні ресурси та можливість формулювати і розробляти спільні цілі; усіх членів організації необхідно оцінювати за професійними результатами та винагороджувати лише відповідно до результатів.

Наступне, це розширювати коло. Необхідно спілкуватись через прямий відвертий діалог із кожним окремо. Це дає можливість виявити потреби кожного і мотиви, які керують людьми, які хочуть стати членами команди. Мудрість лідера полягає в його доступності. Якщо члени організації перестають приходити до лідера зі своїми проблемами безпосередньо, значить, він втратив свій авторитет, тому що не зміг допомогти вирішити якісь попередні питання чи прохання членів організації. Лідер повинен знищувати всі перепони на шляху комунікації та заохочувати активний, безперервний інформаційний обмін про потреби, спостереження, очікування і пропозиції всіх членів організації

### **Основні положення роботи представлено в таких публікаціях:**

1. Морокова Т.Ю. Лідерство на державній службі: теоретичний аспект // Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – Випуск 35 (79)

## АНОТАЦІЯ

**Морокова Т. Ю. Формування лідерських якостей у керівника органів влади. – На правах рукопису.**

Магістерська робота на здобуття академічного ступеня магістра за спеціальністю – 074 публічне управління та адміністрування. – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2019.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування лідерських якостей у керівника органів влади.

У процесі дослідження було з'ясовано основні етапи розвитку лідерства як суспільно-політичного феномену, здійснено теоретичний аналіз поняття «лідерства», визначено основні види та стилі лідерства, охарактеризовано соціально-психологічні особливості управлінської діяльності, розглянуто основні професійні компетенції лідерства і керівництва в системі органів влади, проаналізовано зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника органів влади, виокремлено основні чинники розвитку лідерських якостей у керівника органів влади та інструменти згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань, запропоновано основні напрямки удосконалення змісту підготовки лідерів серед керівників органів влади

**Ключові слова:** лідерство, органи влади, державне управління, службовець, розвиток, керівництво, управлінська діяльність

## АННОТАЦИЯ

**Морокова Т. Ю. Формирование лидерских качеств у руководителя органов власти. - На правах рукописи.**

Магистерская работа на соискание академической степени магистра по специальности - 074 публичное управление и администрирование. - Черноморский национальный университет имени Петра Могилы, Николаев, 2019.

Магистерская работа посвящена исследованию теоретико-методологических основ и разработки практических рекомендаций по формированию лидерских качеств у руководителя органов власти.

В процессе исследования было выяснено основные этапы развития лидерства как общественно-политического феномена, осуществлен теоретический анализ понятия «лидерства», определены основные виды и стили лидерства, охарактеризованы социально-психологические особенности управленческой деятельности, рассмотрены основные профессиональные компетенции лидерства и руководства в системе органов власти, проанализирован зарубежный опыт формирования лидерских качеств у руководителя органов власти, выделены основные факторы развития лидерских качеств у руководителя органов власти и инструменты сплочения

людей для решения общественно значимых вопросов, предложены основные направления совершенствования содержания подготовки лидеров среди руководителей органов власти

Ключевые слова: лидерство, органы власти, государственное управление, служащий, развитие, руководство, управленческая деятельность

## SUMMARY

### **Morokova T. Formation of leadership qualities of the head of government - on the rights of the manuscript.**

Master's work for obtaining the academic degree of Master in the specialty – 074 public management and administration. - Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2019

Master's work is devoted to the study of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for the formation of leadership qualities of the head of government.

In the course of the research the main stages of development of leadership as a socio-political phenomenon were determined, the theoretical analysis of the concept of "leadership" was made, the main types and style of leadership were determined, the social-psychological features of management activity were characterized, the main professional competences of leadership and leadership in the system of organs authorities, the foreign experience of forming leadership qualities has been analyzed, the main factors of development of leadership qualities in the head of the bodies are outlined, power and tools of rallying people to solve socially significant issues, the main directions of improvement of the content of training leaders among government officials are proposed.

Key words: leadership, authorities, state administration, employee, development, management, management activity