

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

РАЙЧО ОКСАНА СЕРГІЇВНА

**ЛІДЕРСТВО НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І
ТЕНДЕНЦІЇ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Україна знаходиться на порозі рішучих змін щодо Європейського вектора розвитку. Це вимагає серйозного реформування публічного управління. А тому суспільство і держава потребують нової генерації кадрів державної служби – лідерів у системі державної служби.

Сьогодні можна констатувати, що існуючий рівень кадрового забезпечення державної служби не відповідає сучасним українським реаліям, оскільки державним службовцям вже недостатньо бути просто професіоналами. Основними причинами цього є: недосконалість вітчизняної нормативно-правової бази; застарілість та консервативність поглядів на процес управління кадрами та здійснення професійної діяльності; розрізненість джерел фінансування професійної освіти; відсутність бажання і мотивації державних службовців продуктивно працювати та отримувати якісну професійну освіту; застарілість форм і методів навчання, а також самих навчальних програм тощо. При цьому все більшого поширення набуває інформатизація та комп'ютеризація процесів управління, зростає жорстка конкуренція між сферою публічного управління і сферою бізнесу. Все це спонукає до актуалізації лідерства на державній службі, адже можна без сумніву стверджувати, що доля практично будь-якої публічно-владної установи знаходиться в руках її співробітників. І як підвищити результативність їх праці, мотивувати і надихнути на нові звершення з використанням інноваційних, нестандартних підходів для виконання службових завдань – найгостріші питання, які постають перед державною загалом та безпосередньо керівниками державних структур.

Все це свідчить про значну актуальність теми дослідження та визначає його цільову спрямованість.

Значний внесок у дослідження питання лідерства на державній службі зробили такі вчені, як І.Г. Сурай, І.І. Драч, Т.Е. Василевська, С.М. Серьогін, Л.А. Пашко, Р.Л. Дафт, В.А. Гошовської, О.С. Виханский, О.І. Наумов, І.М. Грищенко, С.Р. Кови, С.А. Калашнікова, О.Г. Гуменюк, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Э. Шейн, В.В. Лукашевич, Дж. Максвелл, Б.Д. Паригін, В.М. Міщишин, П.О. Хаїтов та ін. Найбільш важливі питання, пов'язані з нормативно-правовим забезпеченням лідерства на державній службі висвітлені у працях таких дослідників, як І.Г. Сурай, Н.Т. Гончарук, Ю.В. Ковбасюк, М.І. Пірен, В.М. Бойко, А.П. Рачинський, В.Б. Садовська-Мариніна. Проблематика розвитку лідерства на державній службі була об'єктом наукової уваги О.А. Бакаєвої, С.Г. Білорусова, В.К. Кушнірюка, Л.М. Карамушкіна, А.В. Ліпенцева, Ю.Г. Падафет, А.Д. Пахарева, Т.В. Підлісної, К.В. Процака, В.В. Толкованова, В.В. Ковальчука. Однак,

незважаючи на накопичений досвід та значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, на сьогодні необхідним є розроблення, з наукової точки зору, механізмів повномасштабної актуалізації лідерства на державній службі, особливо, в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є окреслення сучасних проблеми і тенденцій розвитку лідерства на державній службі України.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- розглянути теоретико-правові засади дослідження лідерства на державній службі;
- визначити фактори актуалізації лідерства на державній службі;
- охарактеризувати форми лідерства державних службовців як основи ефективного здійснення професійної діяльності;
- з'ясувати вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі;
- описати взаємозв'язок між лідерством та розвитком організаційної культури в публічному управлінні;
- визначити проблеми лідерства в системі вітчизняного державного управління та сформулювати напрями його розвитку в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються в умовах становлення та розвитку лідерства в державній службі України.

Предметом дослідження є проблеми і тенденції розвитку лідерства на державній службі в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що базуються на сучасних наукових засадах державного управління та державної служби. Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі порівняльно-правового і системно-функціонального методів окреслено особливості існування лідерства на державній служби в Україні на сучасному етапі. Використання системно-аналітичного методу дало змогу з'ясувати вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі. За допомогою причинно-наслідкового аналізу і методу групування визначено проблеми лідерства в системі вітчизняного державного управління та запропоновано способи їх вирішення. На основі абстрагування, логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного

дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що в роботі уточнено ключові поняття дослідження; визначено фактори актуалізації лідерства на державній службі; обґрунтовано вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі; сформульовано напрями розвитку лідерства на державній службі в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази і здобутків вітчизняної політико-управлінської й соціально-психологічної думки в магістерській роботі сформульовано напрями розвитку лідерства на державній службі в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень, практичне застосування яких сприятиме усуненню значної частини перешкод, які існують на сьогоднішній день у публічній службі, підвищить якість і результативність роботи публічних службовців. Матеріали дослідження можуть використовуватися: у науково-дослідній діяльності – для подальшого опрацювання загальних і спеціальних питань лідерства на державній службі; у практичній діяльності – для активізації та подальшого розвитку лідерства в органах влади.

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 107 сторінок, основного тексту – 93 сторінки. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 3 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність і рівень розробленості обраної теми; визначено мету й основні завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення одержаних результатів магістерської роботи; зазначено структуру й обсяги роботи.

У **першому розділі** «Теоретико-правові засади дослідження лідерства на державній службі» розглянуто теоретичні і правові засади дослідження лідерства на державній службі.

Підрозділ 1.1. «Поняття лідер і лідерство у категоріальному апараті науки публічного управління» розкрито сутність понять «лідер» та «лідерство». З'ясовано, що наразі відсутня єдина думка стосовно трактування понять «лідер» і «лідерство». На основі

різних наукових досліджень узагальнено, що лідер – це найавторитетніша особистість у групі, яка завдяки своїм особистим якостям відіграє провідну роль у спільній діяльності членів колективу та має значний вплив на них, а лідерством є використання особою (лідером) різних прийомів впливу на інших членів групи з метою планування, координації та контролю їх спільної діяльності.

У підрозділі 1.2. «Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі» розглянуто концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Узагальнено, що концепція розвитку лідерства є теоретичним конструктом, який містить стратегію, основні напрями, завдання та цілі вдосконалення діяльності персоналу державної служби. Визначено основні положення, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі є: 1) освітня складова – спрямована на зміну форм навчання у межах застосування сучасних інноваційних методів активного впливу на особистість слухачів з метою підготовки останніх до практичної управлінської діяльності; 2) осучаснена діяльність кадрових служб державних органів – спрямована на підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління; 3) інноваційні технології управління персоналом в органах державної влади – спрямовані на спрощення організаційної структури органів влади.

У підрозділі 1.3. «Нормативно-правове забезпечення лідерства на державній службі» досліджено нормативно-правове забезпечення лідерства на державній службі. З'ясовано, що на сьогоднішній день в Україні сформовано достатню нормативно-правову базу щодо забезпечення лідерства на державній службі, проте існує необхідність у внесенні певних змін до вітчизняного законодавства.

У другому розділі «Особливості існування лідерства на державній служби в Україні на сучасному етапі» проаналізовано особливості існування лідерства на державній службі в Україні на сучасному етапі.

У підрозділі 2.1. «Фактори актуалізації лідерства на державній службі» визначено фактори актуалізації лідерства на державній службі, з-поміж яких є 1) індивідуалізована увага; 2) мотивація, яка надихає; 3) інтелектуальне стимулювання; 4) харизматичний вплив. З'ясовано, що ці фактори неоднозначні у своїх проявах у суб'єкта й об'єкта управління, що підтверджується різними тенденціями, котрі виявляються під час встановлення залежностей між факторами і демографічними характеристиками досліджуваних сукупностей.

У підрозділі 2.2. «Форми лідерства державних службовців як основи ефективного здійснення професійної діяльності» охарактеризовано такі форми лідерства державних службовців як лідерство керівника, лідерство команди та самолідерство. Виявлено, що ці

форми не є відокремленими інструментами управління персоналом в органах публічної влади, комплексна реалізація яких і оптимальне їх поєднання може сприяти більш ефективному і якісному виконанню завдань, які стоять на сьогодні перед державною службою.

У підрозділі 2.3. «Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі» з'ясовано вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі. Зроблено висновок, що для реалізації ефективних змін лідеру потрібно докласти максимум зусиль, щоб спрямувати працівників до бажаної поведінки в тій чи іншій публічно-владній установі. Ціна публічно-владної установи дорівнює ціні його людського фактора: без ефективно мобілізованого людського фактора установа просто розвалиться.

У підрозділі 2.4. «Взаємозв'язок між лідерством та розвитком організаційної культури в публічному управлінні» описано взаємозв'язок між лідерством та розвитком організаційної культури в публічному управлінні. Обґрунтовано, що організаційна культура є надзвичайно важливою для розвитку лідерства в органах державної влади, оскільки ні перше, ні друге не можна усвідомити окремо. Встановлено взаємозв'язок між лідером, для якого ключовим завданням є формування належного рівня організаційної культури й управління нею і його талантом – здатністю розуміти організаційну культуру і працювати з нею.

У третьому розділі «Напрями розвитку лідерства на державній службі в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень» сформульовано напрями розвитку лідерства на державній службі в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень.

У підрозділі 3.1. «Проблеми лідерства в системі вітчизняного державного управління та способи їх вирішення» визначено проблеми лідерства в системі вітчизняного державного управління та запропоновано способи їх вирішення. З'ясовано, що основними проблемами лідерства в системі державного управління є: відсутність спільного бачення та спільних цінностей; відсутність чіткої стратегії (чи її недосконалість); низький рівень узгодженості між структурою і спільними цінностями, між баченням і системами; неправильно підібраний стиль управління; недостатність професійних умінь і навичок; низький рівень довіри; неякісність професійної освіти державних службовців. Підсумовано, що ці проблеми мають вирішуватися з урахуванням конкурентоспроможності державної служби, здатної залучити та в подальшому утримувати найкращих кваліфікованих працівників.

У підрозділі 3.2. «Реалізація програми розвитку лідерства на державній службі (на прикладі Херсонської області)» розглянуто процес реалізації програми розвитку лідерства

на державній службі на прикладі Херсонської області. Зроблено висновок, що ця програма і, відповідно, інші регіональні програми розвитку лідерства на державній службі спрямовані на розвиток ефективного менеджменту та стимулювання працівників з високим лідерським потенціалом до ініціативності стосовно удосконалення роботи органів влади, допомагають активізувати й у подальшому розвивати лідерські навички.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі окреслено сучасні проблеми і тенденції розвитку лідерства на державній службі в Україні. Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. На разі, незважаючи на надзвичайно велику кількість наукових досліджень, відсутня єдина думка стосовно трактування понять «лідер» і «лідерство». З погляду науки публічного управління лідер – це найавторитетніший член колективу, який завдяки своїм особистим якостям відіграє провідну роль у діяльності всього колективу, шляхом вирішення різних проблемних ситуацій морального, соціального, фінансового чи іншого характеру, має значний вплив на співробітників, приймає рішення у значущих для колективу ситуаціях і несе за них відповідальність. Відповідно лідерством є використання різних прийомів впливу лідера на інших членів групи з метою планування, координації та контролю їх спільної діяльності. Основними положеннями, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі в Україні є: 1) освітня складова; 2) осучаснена діяльність кадрових служб державних органів; 3) інноваційні технології управління персоналом в органах державної влади. Сьогодні в Україні сформовано достатню нормативно-правову базу щодо забезпечення лідерства на державній службі. Однак, незважаючи на нормативно-правові зрушення у питаннях формування лідерства на державній службі, такі напрями, як підвищення рівня мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли свого відображення у вітчизняних нормативних актах. Враховуючи це існує потреба у клопіткій праці стосовно трансформації чинного законодавства до вимог сьогодення у питаннях формування та подальшого розвитку лідерства на державній службі.

2. Категорія лідерства є складною складовою частиною організаційної діяльності, на яку впливають багато чинників, які, у свою чергу, залежать від різних статусних особливостей як керівників, так і підлеглих. Такими чинниками, що активують лідерство в системі управлінських взаємодій на державній службі є: 1) індивідуалізована

увага; 2) мотивація, яка надихає; 3) інтелектуальне стимулювання; 4) харизматичний вплив. Однак, ці чинники (фактори) неоднозначні у своїх проявах у суб'єкта й об'єкта управління, що підтверджується різними тенденціями, котрі виявляються під час встановлення залежностей між факторами і демографічними характеристиками досліджуваних сукупностей.

3. Формами лідерства державних службовців є: по перше, лідерство керівника – управління начальника, якому притаманні лідерські якості; по-друге, лідерство команди – партнерська взаємодія усіх членів колективу на чолі із лідером команди (групи); по-третє, самолідерство – здатність цілеспрямовано впливати на самого себе для досягнення власних цілей. Ці форми не є відокремленими один від одного інструментами управління персоналом в органах влади, комплексна реалізація і оптимальне поєднання яких може сприяти більш ефективному та якісному виконанню завдань у процесі здійснення державними службовцями своєї професійної діяльності.

4. Будь-яка публічно-владна установа без відповідного лідера приречена на занепад. Оскільки лідерство, при чому неважливо якого типу (керівник вищої чи середньої ланки або неформальний лідер (звичайний працівник)) є ключовим і надзвичайно важливим елементом у процесі реалізації та підтримання змін у публічно-владній установі. Але варто пам'ятати, що управлінець із консервативним поглядом на світ та на свою роботу, який боїться радикальних змін та нововведень, не здатен вивести установу, котрою він керує на новий рівень. Як наслідок, публічно-владна установа із таким керівником стає неконкурентною як у сфері публічного управління у процесі виконання поставлених перед нею завдань, так і з-поміж окремих бізнес-структур.

5. На сьогодні організаційна культура публічного управління, з урахуванням соціально-економічних, політико-правових та фінансових умов в Україні, може відповісти на глобальні виклики, що стосуються внутрішнього демократично-корпоративного формату взаємодії суб'єктів і об'єктів публічного управління, урівноваження векторів їх організаційно-культурного розвитку, гармонізації соціокультурних тенденцій тощо. Організаційна культура є надзвичайно важливою для розвитку лідерства в органах державної влади. Оскільки ні перше, ні друге не можна усвідомити окремо, у відриві один від одного. Ключовим завданням для будь-якого лідера є формування належного рівня організаційної культури й управління нею, а справжнім його талантом – здатність розуміти культуру і працювати з нею. Інакше кажучи, саме лідери створюють і змінюють організаційну культуру в публічному управлінні.

6. Основними проблемами лідерства в системі вітчизняного державного управління є: відсутність спільного бачення та спільних цінностей; відсутність чіткої

стратегії (чи її недосконалість); низький рівень узгодженості між структурою і спільними цінностями, між баченням і системами; неправильно підібраний стиль управління; недостатність професійних умінь і навичок; низький рівень довіри; неякісність професійної освіти державних службовців. Ці проблеми мають вирішуватися з урахуванням конкурентоспроможності державної служби, здатної залучити і в подальшому утримувати найкращих кваліфікованих працівників, шляхом:

- внесення відповідних змін до вітчизняного законодавства, які б безпосередньо регламентували процес: 1) пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців; 2) створення ефективної системи відбору та рекрутування на керівні посади державної служби саме тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями; 3) культивування у державних службовців лідерства як однієї з необхідних умов для розвитку професійної та дієвої державної служби в Україні;

- впровадження інноваційних методів і технологій управління персоналом в органах влади (наприклад, лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, реінжіринг, кадровий консалтинг тощо);

- формування сучасних профілів компетенцій лідерства, з урахуванням потреб українського суспільства та можливостей самих державних службовців;

- використання новітніх методів навчання лідерів державної служби (наприклад, фокус-групи, тренінги, рольові ігри, спільні зустрічі і дискусії й ін.);

- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі державних службовців;

- підвищення престижності й авторитетності державної служби, за допомогою покращення роботи відділів зв'язків з громадськістю, налагодження співпраці із громадськістю та засобами масової інформації, показовості покарання службовців-порушників і службовців-корупціонерів тощо;

- застосування різних матеріально-моральних стимулів праці (наприклад, значні розміри заробітної плати, усна подяка, премія, цінний подарунок, нагрудний знак).

Вважаємо, що все це у сукупності сприятиме комплексній самореалізації державних службовців на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, підвищенню рівня їх суспільно-державної свідомості, бажанню працювати на державу й українське суспільство, в цілому, а також якісно, професійно й оперативно виконувати власні службові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи, а головне – активізації лідерства на державній службі. Окрім цього, на державній службі має постійно розвиватися лідерський потенціал її кадрового складу, для досягнення чого

потрібно на національному і регіональних рівнях якісно розробляти та ефективно реалізовувати сучасні програми розвитку лідерства на державній службі, із врахуванням тих особливостей, які притаманні тим чи іншим регіонам країни.

АНОТАЦІЯ

Райчо О.С. Лідерство на державній службі України: сучасні проблеми і тенденції – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

Магістерську роботу присвячено окресленню сучасних проблем і тенденцій розвитку лідерства на державній службі України. У вступі обґрунтовано актуальність та рівень дослідженості теми; окреслено мету та основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення отриманих результатів магістерської роботи; зазначено структуру та обсяг роботи. На початку роботи розглянуто теоретико-правові засади дослідження лідерства на державній службі. Безпосередньо розкрито сутність понять «лідер» та «лідерство»; розглянуто концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі; досліджено нормативно-правове забезпечення лідерства на державній службі. Основна частина дослідження присвячена аналізу особливостей існування лідерства на державній службі в Україні на сучасному етапі. Визначено фактори актуалізації лідерства на державній службі та охарактеризовано форми лідерства державних службовців як основи ефективного здійснення професійної діяльності. З'ясовано вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в публічно-владній установі. Описано взаємозв'язок між лідерством та розвитком організаційної культури в публічному управлінні. Наприкінці роботи визначено проблеми лідерства в системі вітчизняного державного управління та сформульовано напрями його розвитку в умовах існуючих публічно-управлінських перетворень. Зроблено висновок, що впровадження запропонованих способів вирішення існуючих в Україні проблем на державній службі стосовно лідерства сприятимуть комплексній самореалізації державних службовців на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, підвищенню рівня їх суспільно-державної свідомості, бажанню працювати на державу й українське суспільство, а також якісно, професійно й оперативно виконувати власні службові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи, а головне – активізації лідерства на державній службі.

Ключеві слова: лідер, лідерство, державна служба, організаційна культура, публічно-владна установа, програма розвитку лідерства.

SUMMARY

Raycho O.S. Leadership in the Civil Service of Ukraine: Current Issues and Trends – Manuscript.

Graduate work for obtaining an educational degree «Master». Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The master's thesis is devoted to outlining contemporary problems and tendencies of leadership development in the civil service of Ukraine. In the introduction the relevance and level of theme development are substantiated; the purpose and main tasks, object, subject and methods of research are determined. At the beginning of the work the theoretical and legal principles of the study of leadership in public service are considered. The main part of the research is devoted to the analysis of the features of the existence of leadership in the civil service in Ukraine at the present stage. The factors of actualization of leadership in the civil service are identified and the forms of leadership of civil servants are characterized. The influence of leadership on the implementation and support of changes in a public authority are clarified. The relationship between leadership and the development of organizational culture in public administration is described. At the end of the master's thesis, problems of leadership in the system of national public administration are identified and directions of its development in the conditions of existing public-administrative transformations are formulated.

Key words: leader, leadership, civil service, organizational culture, public authorities, leadership development program.