

СТОРОЖЕВ Роман Іванович
канд. наук з держ. упр., докторант НАДУ
ORCID: 0000-0001-5103-7274

СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Розкриваються пріоритетні принципи лідерства як передумова формування успішної особистості, успішних лідерських якостей. Доводиться, що такі ознаки лідерства, як делегування влади та співробітництво в публічному управлінні зумовлюють розвиток лідерства через його розгляд у взаємозв'язку з принципом командності. Автор підкреслює, що найбільш затребувані принципи лідерства в публічному управлінні виявляються за умов, коли потрібна мобілізація всіх зусиль керівників і підлеглих публічної влади та лідерів інститутів громадянського суспільства для подолання кризових явищ та проведення складних реформ у публічному управлінні.

Ключові слова: принципи лідерства, лідерські якості, публічне управління, успішна особистість, типологія лідерства.

Постановка проблеми. Розвиток публічного управління неможливо вирішити миттєво, одноразово і назавжди. На кожному етапі виникають нові, переважно складніші завдання. Відповідно нові виклики (вимоги) постають перед тими, хто здійснює управління державою, суспільством. У низці публікацій останніх років наголошується, що Україна як ніколи потребує лідерів, спроможних вивести її з кризи, лідерів змін. Сучасний світ вимагає абсолютно нового ставлення до розуміння лідерства. Інше бачення проблеми пов'язано з розвитком суспільства, активним впровадженням комп'ютерних технологій і повсюдним використанням інтернету в навчанні та роботі. Глобалізація ринку потребує нових та сучасних організацій, які вміють створювати робочий процес, вдало керують людськими ресурсами і активно розвиваються в робочому напрямі. Успіх будь-якого керівника залежить від його навичок та особливо від рівня його лідерства. Бути впливовою людиною та вміти мотивувати своїх працівників є невід'ємною частиною високопосадової особи. Оскільки лідерство є найвищою формою майстерності професійного керівника, то задля набуття професійної компетентності майбутній спеціаліст повинен мати розвинуті лідерські якості. Особливо важливо розуміти це ще з часів навчання у ЗВО. Саме в студентські роки особистість отримує необхідні знання, вміння та навички для її подальшого професійного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема сучасного лідерства в публічному управлінні постійно перебуває в полі зору вітчизняних та зарубіжних учених. Так, вагомий внесок у дослідження лідерства в державному (публічному) управлінні з конкретизацією принципів зробили В. Голубь, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, Г. Дмитренко, Л. Карамушка, О. Крюков, Б. Кухта, Н. Нижник, Т. Новаченко, Л. Пашко, М. Пірен, Ф. Рудич, І. Сурай та ін. Однак питання дослідження пріоритетних принципів лідерства в публічноуправлінській діяльності в науці державного управління в умовах реформування державної служби не отримало належного наукового обґрунтування, чим і зумовлена актуальність теми нашої розвідки.

Мета статті – розкрити сутність пріоритетних принципів лідерства в публічноуправлінській діяльності, розкривши стан дослідження цього питання у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Викладення основного матеріалу. На сьогодні питання лідерства, їх

пріоритетних принципів та розвитку лідерського потенціалу привертають увагу науковців та практиків, які усвідомлюють їх важливість для здійснення ефективного реформування публічного управління та розвитку демократії.

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа) аналізується як підґрунтя щодо будь-якої теорії чи вчення, пояснень чи керівництва до дії, внутрішнє переконання людини, основне правило поведінки, особливості у створенні чогонебудь тощо. Принципам притаманна властивість абстрактного відображення закономірностей соціальної дійсності, що зумовлює їх особливу роль у структурі багатьох явищ, зокрема й у публічноуправлінській 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» [5, с. 302 – 303].

На нашу думку, система принципів (рисунок) визначає найважливіші правила сучасного розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності. Модернізаційний вплив на розвиток лідерства в процесі публічноуправлінської діяльності пов'язується зі встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал соціальних суб'єктів відносин публічного управління та особистісний потенціал самодостатнього лідера.



Система принципів розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності

У цьому контексті лідерство як мистецтво вибору та врахування ситуації щодо реалізації стратегічних управлінських цілей, легітимності планів / програм та вирішення важливих суспільних проблем має консультативний, підтримувальний характер, що створює ситуацію психологічної безпеки. На цьому тлі створюється команда, яка об'єднана однією метою, сприймає, підтримує та поширює ідеї лідера, що передбачає співробітництво, яке ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій тощо. Отже, лідер має окреслити проблемні питання, запропонувати курс на досягнення мети та його ресурсне забезпечення. Лідер повинен бути відкритим до комунікативного діалогу, дискусії та бути готовим як до особистісної відповідальності, так і до застосування повноважень (формальної влади).

Розглянемо кожен принцип розвитку лідерства. Інноваційним принципом розвитку лідерства є *нонконформізм* (лат. non – ні, conformis – подібний, схожий) – соціально-психологічне явище, що характеризується намаганням діяти всупереч позиції більшості: суспільства, держави, сім'ї, релігійної організації тощо. Досліджувати нонконформізм на початку ХХ ст. взялися вчені – представники так званої Франкфуртської школи (Т. Адорно, М. Гокхаймер, Г. Маркузе, Е. Фромм та ін.), що розробляли критичну теорію індустріального суспільства [14]. Однак нонконформізм складається з двох типів – незалежності та антиконформізму. Згідно з таким типом нонконформізму, як незалежність, лідер здатний критично сприймати суспільні норми і як наслідок не підтримувати їх, висловлюючи власну незалежну точку зору. Таким чином, незалежність як тип нонконформізму та принцип розвитку лідерства сприяє виробленню нових правил і норм, що характеризує його як значний конструктивний і творчий потенціал.

Важливим принципом розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності є *субсидіарність* (від лат. subsidium – допомога) як елемент демократії, що передбачає широку участь населення у прийнятті управлінських рішень. Принцип субсидіарності визначається передумовами державного устрою, що базується на свободі – «державна згідно з цим принципом гарантує своїм громадянам свободу і незалежність, місцеве й регіональне самоврядування» [13, с. 25]; є європейським правовим стандартом місцевого самоврядування, джерелом яких для більшості країн членів Ради Європи визначається Європейська хартія місцевого самоврядування [1]. Політичне значення принципу субсидіарності полягає в тому, що він має забезпечити реалізацію повноважень, які вилучаються в державі і передаються лише тим органам влади, які керуються або працюють під контролем обраних представників [9]. Наведене актуалізує думку В. Мельниченка, який наголошує на важливості здатності публічної влади ділитися своїми повноваженнями [11].

На нашу думку, принцип субсидіарності як основа розвитку лідерства допомагає розв'язувати проблеми взаємодії в процесі публічноуправлінської діяльності відповідно до рівноправного співробітництва. У цьому сенсі окреслюється такий важливий аспект: лідер, володіючи компетенцією делегування, ділиться своїми владними повноваженнями не на основі вертикальних зв'язків / відносин, а на основі їх горизонтальної композиції, що підвищує самостійність виконання окреслених завдань, а також відповідальність за їх результати.

У процесі публічноуправлінської діяльності виникають відносини публічного управління, які мають забезпечити підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей. Для цього необхідний безперервний і відповідальний зворотний зв'язок між усіма суб'єктами соціальної взаємодії, а саме: державними, бізнесовими, громадськими, мас-медіа, медіа-активістами та їх лідерами.

У цьому контексті слушною є думка О. Петроє, яка визначає три рівні соціальної відповідальності: індивідуальну; корпоративну та державну [15]. Тому пріоритетним є *принцип соціально відповідального лідерства* – особливий тип етичних відносин між підлеглими та лідером, який визначає їх поведінку один до одного, пов'язуючи етику лідерства з ефективністю досягнутих результатів публічноуправлінської діяльності. П. Нікола наголошує, що відповідальне лідерство розглядається через призму етичних засад, зокрема, предметом дослідження відповідального лідерства визначається лідерська етика [12, с. 33 – 49].

Для соціально відповідального лідера характерні такі риси, як: надійність, лояльність, турбота про інших людей, хоробрість, прозорість, терплячість, комунікабельність, альтруїзм, усвідомлення важливості безперервного саморозвитку (самооновлення) тощо. Водночас соціально відповідальний лідер, невинно самооновлюючись, має наближатися до високих етичних ідеалів, таких

як: моральна цілісність; здатність до балансу між особистісними інтересами та потребами і очікуваннями стейкхолдерів; уміння створювати та підтримувати гармонійні стосунки з партнерами в процесі взаємодії, вирішувати конфлікти тощо. Від лідера вимагається розуміння його ролі щодо впливу на життя і поведінку інших людей, а отже, усвідомлення особистісної соціальної відповідальності за суспільно корисні результати своєї публічноуправлінської діяльності.

В окресленому контексті важливим принципом розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності постає *справедливість*. За Б. Грінченком, справедливість – це справжність, природність [20, 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 філософсько-правових концепціях справедливість розглядається як найвища правова та морально-етична цінність. Так, правова справедливість є безумовним моральним обов’язком влади, що стоїть над будь-якими її прогресистськими намірами та устремліннями. 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 містяться суперечності, вихід з яких він вбачає у зверненні до моральної справедливості [6, с. 224]. І. Бентам продовжив дослідження, розпочате І. Кантом, стверджуючи, що право і справедливість мають сенс лише в контексті певного політичного устрою [2, 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 є вищими за примус; справедливість як міра, що полягає в дистрибутивній користі. Справедливим є те, що корисне кожній людині [22].

Справедливість є принципом відповідності суспільним зусиллям, спрямованим на відновлення рівноваги світу, яка порушується внаслідок діяльності / бездіяльності однією людиною, групою людей або суспільством чи суспільною інституцією. Водночас справедливість є ціннісною мірою та особливим механізмом, який підтримує міру рівноваги правових та моральних цінностей. Під поняттям «справедливість» С. Оріховський убачає розуміння того, що це особиста риса людини, душа держави, головна чеснота, на основі якої мають вирішуватися всі питання [14]. Сучасний український учений О. Костенко визначає соціальну справедливість як прояв волі і свідомості людей у вигляді діянь, що відповідають законам соціальної природи. На думку вченого, саме ці закони слід визнавати першоджерелом соціальної справедливості [8].

Відповідно до наведеного ми вважаємо, що застосування принципу справедливості в дослідженні розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності відповідає двом вимірам соціального буття: персональному та інституційному. Згідно з цим справедливість як характерна риса особистості лідера разом із розсудливістю, мужністю і мудрістю є однією з головних чеснот. Водночас принцип справедливості стосується й інституту лідерства, оскільки викликаний необхідністю задоволення певних потреб суспільства.

Соціальний складник означеного принципу вказує на його зв’язок із соціальними системами, психологічний – спрямовує до особистості лідера, звертаючи увагу на його психологічні особливості, що акумулюються як у свідомому, так і колективному несвідомому. Відповідно частина психологічних особливостей лідера перебуває «в тіні», що може відігравати вирішальну роль у міжособистісних і управлінських відносинах.

На нашу думку, вищенаведене яскраво ілюструється висловлюванням В. Вернадського, у якому визначається позитивна роль лідера та його вплив на

суспільний розвиток. Учений стверджує, що «ті люди, які відчувають у собі силу йти своїм шляхом до наміченої ними цілі, роблять цим самим суспільне служіння, бо тільки таке суспільство може бути сильним» [3, с. 35] (переклад наш. – Р. С.).

Соціально-психологічні способи впливу на особистість та колектив організації / публічної установи застосовуються з метою змін їх ролі, статусу, психологічного клімату, етики поведінки, спілкування тощо. Групу соціальних методів можна розділити на такі складники:

– способи соціального регулювання: критика і самокритика, соціальне планування, звичаї і традиції, наставництво та обмін досвідом;

– способи соціального нормування: правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила службової етики й етикету, кодекси честі та форми дисциплінарного впливу;

– способи морального стимулювання: оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання заохочень тощо.

Отже, соціально-психологічні методи / способи визначаються регуляторами соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин в організації / публічній установі, що впливає 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 цілей, акумулюючись у ствердний результат діяльності.

З-поміж системи принципів розвитку лідерства ми визначаємо *професійну та психологічну готовність до публічноуправлінської діяльності*. Відповідно до того що сучасне (інформаційне) суспільство за своєю суттю є інноваційним, безперечно, лідери мають бути на вершині інноваційного типу життя та діяльності, що, на нашу думку, передбачено в ст. 2 Закону України «Про державну службу». У цій статті зазначено, 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 [16]. Очевидно, 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 володіння високим рівнем компетентності, до якої належить професійна та психологічна компетенції. На нашу думку, принцип професійної та психологічної готовності до публічноуправлінської діяльності забезпечує лідеру високу ефективність результатів цієї діяльності.

Означений контекст спонукає нас звернутися до концепції домінанти О. Ухтомського, яка дає змогу розглядати поведінку людини як активну й цілеспрямовану. Учений стверджує, що домінанта є мотиваційним потенціалом, основою уваги, цілеспрямованого мислення чи діяльності людини. Однією з 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 з внутрішньою готовністю зробити випад. Учений наголошував на тому, що у людини як високорозвиненого організму за видимою бездіяльністю приховується напружена психічна робота [20]. Наведене переформується з визначенням стану готовності Л. Нерсисяна та В. Пушкіна, які називали це пильністю [17].

На нашу думку, такий стан співвідноситься з процесом публічноуправлінської діяльності, що характеризується складністю та новизною, у чому відображається мотивація, бажання досягти результату у визначених цілях, творчість, а також самооцінка готовності лідера до цієї діяльності. Відповідно до наведеного висновку окреслюється важливість принципу психологічної готовності до

публічноуправлінської діяльності як стійкої характеристики особистості-професіонала та фундаментальної умови її успішного виконання, а саме: рівень знань, умінь, навичок та мотивів діяльності. Однак ми вважаємо, що в публічноуправлінській діяльності (відносинах публічного управління) доцільним є фокусування уваги на компетенціях лідера, які сукупно формують його компетентність. Водночас принцип професійної (управлінської) та психологічної готовності акумулюється у фундаменті розвитку лідерства.

У сучасних умовах суспільна свідомість є чутливою до нереалізованих очікувань після Революції гідності, що також посилюється війною на сході України та пандемією, що охопила увесь світ. Тому значне поширення насильницьких способів вирішення 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 [18].

Важливу роль в успішній публічноуправлінській діяльності відіграє *методологічний принцип інформаційно-аналітичного забезпечення*. Очевидно, що він складається з двох взаємопов'язаних елементів – інформаційного, що визначається як сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань відповідно до етапів їх розв'язування та аналітичного – на підставі наявного інформаційного матеріалу відбувається вироблення нового знання щодо тих чи інших феноменів чи процесів публічноуправлінської діяльності [4, с. 21]. Фактично отримана інформація – це окремі відображення подій, 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 [7]. Зауважимо, що для публічноуправлінської діяльності важливим є не тільки своєчасний аналіз первинної інформації, а й прогнозування щодо розвитку подій. Такі прогностичні форми діяльності вимагають системності та поєднання інтелектуальних здібностей людини з можливостями сучасних інформаційних систем. Зазначене потребує застосування низки аналітичних методів, а саме: інформаційного аналізу, контент-аналізу, джерелознавчого аналізу тощо.

Важливу роль в інформаційно-аналітичному забезпеченні публічноуправлінської 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, спрямування органам публічної влади інформаційних запитів у процесі громадського контролю за їх публічноуправлінською 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 відношеннях публічного управління. Неабияку роль у цьому процесі відіграє міжсекторальна інформаційна взаємодія, оскільки вона дає можливість лідеру визначати ефективність публічноуправлінської діяльності, вчасно вносячи корективи до накреслених програм.

Принципом розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності є здатність особистості лідера до самооновлення – набуття нових рис, властивостей, удосконалюючись та збагачуючись як професійно, так і особистісно. На нашу думку, процес самооновлення особистості лідера повинен бути безперервним,

оскільки саме в такий спосіб має відбутися його самоактуалізація (самореалізація) (від лат. *actualis* – дійсний, справжній – прагнення людини до якомога повнішого виявлення і розвитку своїх особистісних можливостей) [19].

Проблему актуалізації розробляв А. Маслоу, визначаючи її найвищою потребою людини. Процес актуалізації передбачає розвиток чи відкриття свого істинного «Я», а також розвиток наявного чи латентного потенціалу особистості. А. Маслоу стверджує, що для досягнення самоактуалізації необхідна типова поведінка людини.

Перший тип: самоактуалізація означає повне, живе, самовіддане, зосереджене і заглиблене переживання, тобто переживання без підліткової сором'язливості. Самоактуалізація – це мить, коли особистісне «Я», вочевидь безкорисливо, самореалізується.

Другий тип: відповідно до того, що життя є процесом вибору, то самоактуалізація означає, що кожен вибір – це зростання. Вибрати розвиток замість страху десять разів на день – означає зробити десять кроків до безперервного процесу самоактуалізації.

Третій тип: актуалізуватися – означає стати реальним, здобути самостійність, що є серцевиною або природою індивідуума, яка визначає темперамент, смаки та цінності. Отже, самоактуалізуватися – означає мати відповідність своїй природі та злагоду зі своїм внутрішнім еством.

Четвертий тип: суттєвими моментами самоактуалізації є чесність і 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. Це дозволяє людині реалізувати свої здібності і розум заради того, щоб робити добре те, що вона хоче робити.

Шостий тип: самоактуалізація – це віра у свої судження та інстинкти, а також відповідна дія. Це сприяє кращому життєвому вибору, зокрема й вибору професії [1].

Отже, принцип безперервного самооновлення (самоактуалізації) означає здатність лідера до внутрішньої і зовнішньої активності та особистісної спрямованості до оновлення; усвідомлення наявності нових психосоціальних проявів як у суспільних відносинах, так і відносинах публічного управління.

Висновки. Отже, запропонована нами система принципів розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності є його фундаментом для ефективного реформування публічного управління, розвитку демократії в Україні. Адже для сучасних лідерів публічноуправлінської діяльності велике значення має розуміння теоретичних і практичних основ природничих, гуманітарних, соціальних та інших наук, оволодіння спадщиною західної і східної культур, що дозволить розвивати світогляд, продукуючи інноваційне. Однак гуманістичне мислення полягає у відмові від агресії та орієнтації на співпрацю. Водночас рівноправність суб'єктів публічноуправлінської діяльності, формування міжсекторальних груп і команд та їхнє стійке прагнення до виявлення і розкриття сутнісних сил і можливостей, волі, наполегливості в досягненні важливих суспільних цілей та здатності до самоорганізації також відкриває шлях до розвитку лідерства.

Вважаємо, що актуальними стануть розвідки з питань досліджень соціопсихологічних індикаторів розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності, утвердження принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети.

Список використаних джерел

1. Багмет М. О., Євтушенко О. Н. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської Хартії місцевого самоврядування. *Наук. пр. Політ. науки*. 2007. Вип. 56, т. 69. С. 56 – 60.

2. Бентам И. Введение в основания нравственности и законодательства. Москва: РОССПЭН, 1998. 242 с.
3. Вернадский В. И. Научная мысль как планетарное явление. Философские мысли натуралиста. Москва: Наука, 1988. 520 с.
4. Воройский Ф. С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник. Москва: Либерия, 2001. 536 с.
5. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
6. Кант И. Метафизика нравов в двух частях. Сочинения в шести томах / под общ. ред. В. Ф. Асмуса [и др.]. Москва: Мысль, 1965. Т. 4, ч. 2. С. 107 – 437.
7. Карпенко О. В. Функціонально-технологічні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів державного управління : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2010. 256 с.
8. Костенко О. «Является ли социальное природным?» – основной вопрос современного мировоззрения. *Ученые записки*: сб. тр. Израильской независимой академии развития наук. 2009. № 16. С. 104 – 107.
9. Лукашова В. Адміністративно-правові принципи в системі місцевого самоврядування у контексті реформування регіонального управління в Україні. *Право України*. 2008. № 1. С. 21 – 27.
10. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. Москва: Смысл, 1999. URL: <http://www.psylib.ukrweb.net/books/masla03/txt26.htm>.
11. Мельниченко В. І. Прозорість і відкритість публічного управління як об'єкт законодавчого регулювання. *Держ. упр.: теорія та практика*. 2007. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07mviozr.htm>.
12. Никола П. Ответственное лидерство. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 321 с.
13. Новітня політична лексика (неологізми, okazionalizmi та інші новотвори) / [за заг. ред. Н. М. Хоми]. Львів: Новий Світ, 2015. 592 с.
14. Оріховський С. Твори. Київ: Дніпро, 2004. 672 с.
15. Петрос О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: монографія. Київ: Центр учбов. літ., 2008. 152 с.
16. Про державну службу: Закон України від 13 лют. 2020 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
17. Пушкин В. Н., Нерсисян Л. С. Железнодорожная психология. Москва: Транспорт, 1971. 240 с.
18. Ролз Д. Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1995. 534 с.
19. Самоактуалізація // Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1 040 с.
20. Словарь української мови / упор. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко. В 4 т. Т. 4. Київ: Вид-во Академії наук Української РСР, 1958. URL: <http://hrinchenko.com/slovar/znachenie-slova/56186-spravedlyvyj.html>.
21. Ухтомский А. Доминанта. Статьи разных лет. Санкт Петербург: Питер, 2002. 448 с.
22. Хеффе О. Политика, право, справедливость. Основоположения критической философии права и государства. Москва: Гнозис, 1994. 319 с.

List of references

1. Bahmet M. O., Yevtushenko O. N. Bazovi pryntsyipy diialnosti terytorialnykh instytutiv upravlinnia v konteksti Yevropeiskoi Khartii mistsevoho samovriaduvannia. *Nauk. pr. Polit. nauky*. 2007. Vyp. 56, t. 69. P. 56 – 60 [in Ukrainian].
2. Bentam I. Vvedenie v osnovaniya npravstvennosti i zakonodatelstva. Moskva: ROSSPEN, 1998. 242 p. [in Russian].
3. Vernadskiy V. I. Nauchnaya mysl' kak planetarnoe yavlenie. Filosofskie mysl' naturalista. Moskva: Nauka, 1988. 520 p. [in Russian].
4. Voroy'skiy F. S. Informatika. Novyyi sistematizirovannyiy tolkovyyi slovar-spravochnik. Moskva: Liberiya, 2001. 536 p. [in Russian].

5. Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba : slovnyk-dovidnyk / uklad. O. Yu. Obolenskyi. Kyiv: KNEU, 2005. 480 p. [in Ukrainian].
6. Kant I. Metafizika нравов v dvuh chastyakh. Sochineniya v shesti tomah / pod obsch. red. V. F. Asmusa [i dr.]. Moskva: Myisl, 1965. T. 4, ch. 2. P. 107 – 437 [in Russian].
7. Karpenko O. V. Funktsionalno-tehnolohichni mekhanizmy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoho upravlinnia: dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02. Kyiv, 2010. 256 p. [in Ukrainian].
8. Kostenko O. «Yavlyaetsya li sotsialnoe prirodnyim?» – osnovnoy vopros sovremennogo mirovozzreniya. *Uchenye zapiski*: sb. tr. Izraiskoy nezavisimoy akademii razvitiya nauk. 2009. № 16. P. 104 – 107 [in Russian].
9. Lukashova V. Administrativno-pravovi pryntsyipy v systemi mistsevoho samovriaduvannia u konteksti reformuvannia rehionalnoho upravlinnia v Ukraini. *Pravo Ukrainy*. 2008. № 1. P. 21 – 27 [in Ukrainian].
10. Maslou A. Novyye rubezhi chelovecheskoy prirody. Moskva: Smyisl, 1999. URL: <http://www.psylib.ukrweb.net/books/masla03/txt26.htm> [in Russian].
11. Melnychenko V. I. Prozorist i vidkrytist publicjnoho upravlinnia yak obiekt zakonodavchoho rehuliuвання. *Derzh. upr.: teoriia ta praktyka*. 2007. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07mviozr.htm> [in Ukrainian].
12. Nykola P. Otvetstvennoe liderstvo. Moskva: Alpyna Byznes Buks, 2008. 321 p. [in Russian].
13. Novitnia politychna leksyka (neolohizmy, okazionalizmy ta inshi novotvory) / [za zah. red. N. M. Khomy]. Lviv: Novyi Svit, 2015. 592 p. [in Ukrainian].
14. Orikhovskiy S. Tvory. Kyiv: Dnipro, 2004. 672 p. [in Ukrainian].
15. Petroie O. M. Sotsialnyi dialoh yak instrument formuvannia korporativnoi sotsialnoi polityky: monohrafiia. Kyiv: Tsentri uchbov. lit., 2008. 152 p. [in Ukrainian].
16. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 13 liut. 2020 r. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
17. Pushkin V. N., Nersesyan L. S. Zheleznodorozhnaya psihologiya. Moskva: Transport, 1971. 240 p. [in Russian].
18. Rolz D. Teoriya spravedlivosti. Novosibirsk: Izd-vo Novosib. un-ta, 1995. 534 p. [in Russian].
19. Samoaktualizatsiia // Entsyklopediia osvity / holov. red. V. H. Kremin. Kyiv: Yurinkom Inter, 2008. 1 040 p. [in Ukrainian].
20. Slovar ukrainskoi movy / upor. z dod. vlas. materialu B. Hrinchenko. V 4 t. T. 4. Kyiv: Vyd-vo Akademii nauk Ukrainskoi RSR, 1958. URL: <http://hrinchenko.com/slovar/znachenie-slova/56186-spravedlyvyj.html> [in Ukrainian].
21. Uhtomskiy A. Dominanta. Stati raznyih let. Sankt Peterburg: Piter, 2002. 448 p. [in Russian].
22. Heffe O. Politika, pravo, spravedlivost. Osnovopolozheniya kriticheskoy filosofii prava i gosudarstva. Moskva: Gnozis, 1994. 319 p. [in Russian].

STOROZHEV Roman
PhD in Public Administration,
Doctoral Student, National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine

SYSTEM OF PRINCIPLES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The solution of new tasks facing the leaders of public administration at the present stage of development of the Ukrainian state requires an increase in the efficiency of public administration and public administration as one of the priorities based on the principles of democracy, nation and human-centrism. The relevance of the topic of updating the principles of leadership development in public administration is closely related to updating management mechanisms in the information

Public administration mechanisms

society, changing the traditional paradigm of management, characterized by stability, control, competition, homogeneity, egocentrism and heroism to a new one, which is characterized by fluidity, delegation of power, cooperation, heterogeneity, social relevance and modesty. The new management paradigm, which is partially being introduced into public administration and public administration, increasingly requires the introduction of modern leadership principles, which are manifested through the assertion of moral values in the personality of a leader, his behavior models and reforming organizational structures. According to the author, such signs of leadership as delegation of power and cooperation in public administration determine the development of leadership through its consideration in conjunction with the principle of command.

The purpose of the article is to reveal the essence of the priority principles of leadership in public management activities, revealing the state of the study of this issue in domestic and foreign literature. The author of the article focuses on the definition – principle, which is analyzed as the basis for any theory or teaching, explanations or guidelines for action, a person's inner conviction; basic rule of conduct; features in the creation of something, etc. The article reveals the priority principles of leadership as a prerequisite for the formation of a successful personality, successful leadership qualities.

The system of principles of leadership development in public administration activities consists of an innovative principle of leadership development; the principle of independence for the development of new rules and regulations; the principle of subsidiarity to ensure the implementation of powers to the bodies of representative power; the principle of socially responsible leadership to ensure ethical relations between subordinates and the leader; the principle of justice, which is a special value measure for maintaining a balance between legal and moral values; the principle of professional and psychological readiness for public administration activities; methodological principle of information and analytical support.

Key words: leadership principles, leadership qualities, public administration, successful personality, typology of leadership.

Надійшла до редколегії 15.10.20