

УДК 351

Віталій КУЧМЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціального забезпечення, Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир, Україна), e-mail: vitaliy.kuchmenko1981@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3822-3528

Анна БУЛДИРКАЄВА

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин, Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир, Україна)
ORCID: 0009-0002-9450-1836

Бібліографічний опис статті: Кучменко, В., Булдиркаєва, А. (2023) Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 50–55, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>

ЛІДЕРСТВО НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

В усі часи становлення та розвитку держави, основною її функцією є регулювання суспільних відносин які можуть проявлятися в різних формах. Підтримка порядку в державних установах сприяє підвищенню престижу держави в цілому. Державне управління не є достатньо легким процесом, адже основна діяльність пов'язана з роботою в колективі, де кожен службовець наділений своїми амбіціями, має свій характер, темперамент та звички. Саме тому, підтримка робочого мікроклімату, в якому кожен працівник буде задоволений своєю роботою є надзвичайно складним та кропітким процесом.

В статті розглядається, що саме завдяки впорядкованому розвитку суспільних відносин можливо передбачити зміни в системі публічного управління та якісно впливати на них. Розглядається, що ефективність і злагодженість всієї управлінської роботи державних структур значною мірою залежить від особи, яка очолює відповідний орган, а також наявності чи відсутності у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Для розкриття теми, в статті, значна увага приділена дослідженню проблематики, яка пов'язаної з пошуком сучасних теоретичних і практичних підходів до розвитку лідерства на державній службі, мотивації та формування навичок і компетенцій управлінця-лідера. Також, розкрито поняття лідера та лідерство взагалі. Як узагальнення – охарактеризовано значення ефективного лідера в державній сфері. Проаналізовано праці багатьох вчених для пошуку спільного та відмінного в характеристиці лідерства та усвідомлення, що ефективне лідерство є мінливим процесом на який легко впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Досліджено, що державний службовець повинен вдало поєднувати якості ефективного керівника з лідерськими якостями, завдяки яким ефективність роботи державних установ буде максимально високою не зважаючи на зміни в зовнішньому середовищі. Поєднання ефективно роботи з лідерськими якостями сприятиме ефективному залученню громадської організації до надання відмінних державних послуг.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерські якості, керівник, державна служба, державне управління.

Vitalii KUCHMENKO

PhD in Economy, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomyr Polytechnic State University (Zhytomyr, Ukraine), e-mail: vitaliy.kuchmenko1981@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3822-3528

Anna BULDYRKAIEVA

Master's Student, specialty 281 «Public management and administration», Faculty of National Security, Law and International Relations, Zhytomyr Polytechnic State University (Zhytomyr, Ukraine)
ORCID: 0009-0002-9450-1836

To cite this article: Kuchmenko, V., Buldyrkaieva, A. (2023). Liderstvo na derzhavnii sluzhbi [Leadership in public service]. *Public Administration and Local Government*, 2, 50–55, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>

LEADERSHIP IN PUBLIC SERVICE

At all times of the formation and development of the state, its main function is the regulation of social relations, which can be manifested in various forms. Maintaining order in state institutions contributes to increasing the prestige of the state as a whole. Public administration is not an easy enough process, because the main activity is related to work in a team, where each employee is endowed with his own ambitions, has his own character, temperament and habits. That is why maintaining a working microclimate in which every employee will be satisfied with their work is an extremely difficult and painstaking process.

The article considers that it is thanks to the orderly development of social relations that it is possible to predict changes in the system of public administration and to influence them qualitatively. It is considered that the efficiency and coherence of the entire management work of state structures largely depends on the person who heads the relevant body, as well as the presence or absence of such a person's experience, appropriate professional knowledge, and innate or acquired leadership qualities. To reveal the topic, in the article, considerable attention is paid to the study of issues related to the search for modern theoretical and practical approaches to the development of leadership in the public service, motivation and formation of skills and competencies of the manager-leader. Also, the concept of leader and leadership in general is revealed. As a generalization, the meaning of an effective leader in the state sphere is characterized. The works of many scientists were analyzed to find the common and different characteristics of leadership and to realize that effective leadership is a changing process that is easily influenced by factors of the internal and external environment. It has been studied that a civil servant must successfully combine the qualities of an effective manager with leadership qualities, thanks to which the efficiency of the work of state institutions will be as high as possible, regardless of changes in the external environment. The combination of effective work with leadership qualities will contribute to the effective involvement of the public organization in the provision of excellent public services.

Key words: leader, leadership, leadership qualities, manager, public service, public administration.

Постановка проблеми. Питання лідерства на державній службі піднімалося не одноразово, втім жоден в повній мірі не зміг ствердити, що саме лідер сприятиме ефективному розвитку усіх державних установ в Україні. Досліджуючи праці різних науковців було встановлено, що лідерство є рушійною силою у житті організації, а державний сектор – не є винятком. Поняття лідерства – завжди цікаве та актуальне для обговорення, оскільки ця теорія продовжує формуватися та розвиватися разом з розвитком державної служби. Вищезазначене передбачає, що саме приведення сучасних вимог управлінської системи органів державної влади у сфері розвитку лідерства у відповідність до вимог, які дозволять ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства є основним фактором розвитку всієї країни. Тому постає питання, який лідер повинен очолювати державні установи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням особливостей розвитку лідерства на державній службі України займалися такі відомі вчені: Л. Андерсена, Д. Келліса, Л. Колеснік, Д. Оразі, Т. Офіцерова, Л. Таммерса, В. Толкованова, П. Хаїтова, Дж. Шварца. Серед джерел, питанням лідерства на державній службі у прямій постановці проблеми присвячена наукова праця Підлісної Т. (Підлісна, 2012) та Пархоменко-Куцевіл О. (Пархоменко-Куцевіл, 2012), Піддубчак О. (Піддубчак, 2013), Побережна В. (Побережна, 2014), Попадюк Н. (Попадюк, 2013), Сидоренко П. (Сидоренко, 2012), Сурай І. (Сурай, 2014). Однак, попри вра-

ховуючи глобальність та багатоманітність обраної теми дослідження, деякі питання потребують уточнення.

Метою статті є комплексний огляд поняття лідер та лідерство, а також характеристика сучасного лідера на державній службі.

Виклад основного матеріалу. З'ясування суті особливостей формування держави, державної служби та специфіки державного управління достатньо важливо розуміти, що ідеальний стандарт ефективного керівництва має пряму залежність від ефективної оцінки лідерства в організації, коли всі повинні бачити результати самого лідерства. Зразковий приклад завжди був, є та буде тим, що варто наслідувати, а отже – аналіз поняття «лідер» є невід'ємною частиною нашого дослідження. За допомогою табл. 1 проведемо порівняльну характеристику поняття лідер.

Отже, виходячи з тверджень, які наведені в таблиці ми бачимо що поняття «лідер» характеризує сильну особистість, яка вміє згрупувати діяльність колективу в потрібному напрямку задля досягнення поставленої цілі. Таким чином, згуртованість роботи буде забезпечена.

Тож постає питання, чим поняття «лідер» відрізняється від «лідерства»?

Лідерство – це процес цілеспрямованого керівництва який забезпечує створення середовища в якому людина використовує свої знання та навички для успішної роботи організації (Міляєва, 2014). Ефективне лідерство – це динамічний процес, оскільки він відбувається в середовищі організації як система людського

Порівняльна характеристика поняття «лідер»

Джерело	Визначення
Д. А. Романов	Лідер (від англ. leader – ведучий) – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь якому колективі
Вікіпедія	Лідер — той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем.
Навчальний посібник з лідерства. Л. М. Сергеева, А. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей	Лідер – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію.
Г. Тарда і Г. Лебона	«Лідер», що позначав людину, яка володіє владою і управляє іншими.
Великий тлумачний словник	Лідера – особа, яка очолює політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію

Джерело: [власна розробка автора на основі вивчених джерел (Бусел, 2002; Основи менеджменту (2014); Сергеева, Кондратьєва, Хромей, 2015)

співробітництва для досягнення певних цілей, які також є динамічними (Хадарі Н., Хадарі М., 2012). Отже, лідерство – це мінливий процес, на який впливає особистість лідера при створенні взаємозв'язку з людьми, якими він керує.

Таким чином ми розуміємо, що бути лідером не достатньо для підвищення ефективності державної служби, адже цей процес пов'язаний з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив керівника, визначення мети та напрямів, його стратегічне мислення та прагнення отримання максимальної віддачі від людей.

На сьогоднішній день виділяють досить велику кількість стилів професійного лідерства, проте з усіх можливих ми обрали найбільш актуальні для нас, а саме (Мотренка, 2010):

1. Регламентований, стиль використання якого передбачає тотальну регламентації усього робочого процесу державних установ за рахунок наявності незліченної кількості посадових інструкцій, різноманітних правил внутрішнього трудового розпорядку, нормативів та інших документів. Використовуючи такий стиль державні установи зможуть максимально якісно виконувати свою роботу, але мікроклімат колективу буде відсутній, що в подальшому призведе до небажання працівників розвиватись та залишатись на зайнятій посаді;

2. Колегіальний, стиль в якому збори трудового колективу посідають одне з найважливіших місць, планові та позапланові засідання – запорука успіху. Перевагою такого стилю є те, що на засіданнях присутня максимальна кількість працівників, проте будь яка автономність в прийнятті рішень – відсутня. Застосування такого стилю найчастіше має формальний характер, працівники вимушені ходити на засідання, де вже все вирішено;

3. Стиль спринтера дозволяє лідеру миттєво реагувати на всі зміни за рахунок прогнозування майбутнього розвитку компанії. Застосування такого стилю є досить ризиковим, адже необдумані рішення можуть мати негативні наслідки;

4. Об'єктивний, стиль в якому керівник завжди враховує об'єктивні факти, особливо негативного характеру. Застосування такого стилю, в більшості випадків, призводить до втрати дорогоцінного часу та робить лідера неефективною складовою організації;

5. Волокитний, стиль в якому значну роль приділено саме бюрократії. Всі дії повинні мати друковане підкріплення а також, витримку за допомогою якої будуть вирішуватись завдання. Такий стиль лідерства є досить затратним та неефективним, оскільки тривалість прийняття рішення впливає на ефективність підприємства та його подальшу долю. Нажаль, сьогодні в багатьох установах цей стиль є поширеним, а отже – низька ефективність наданих послуг через обмаль часу;

6. Максималістський, стиль в якому лідер бачить лише масштабні проблеми та прагне швидко їх усунути. Проблеми незначного характеру його не цікавлять. Як результат – накопичення дрібних проблем призводить до збільшення масштабних та ускладнює можливість їх подальшого вирішення та попередження виникнення;

7. Організаторський, стиль в якому основна увага зосереджена на організаційних питаннях. Кадровий потенціал, розробка поточних планів та розподіл завдань – єдине, що є в часі. Інші проблеми просто не існують тому і вирішувати їх не потрібно. Наявність такого стилю максимально ускладнює роботу державних службовців та віддаляє державні послуги від громадян;

8. Клопітливий, стиль в якому лідер поєднує різноманітні риси, він постійно прагне бути задіяним у всіх справах підприємства, відвідувати всі існуючі засідання та наради, контролювати роботу всіх процесів свого підрозділу. Недоліком такого стилю є те, що всі справи вирішуються одночасно, немає поділу за терміновістю та важливістю.

Отже, охарактеризувавши найпопулярніші стилі лідерства слід зазначити, що застосування якогось одного стилю не дасть бажаного результату. Справжній лідер, який очолює державну установу повинен вміти комбінувати стилі враховуючи обставини, які склались в певний період часу.

Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей, оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. Діяльність керівника зосереджується на виконанні завдання підлеглими, діяльність лідера корегує відносини у групі. Керівнику-лідеру необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, вміння прогнозування, бажання досягати успіху, комунікативні навички тощо) та керівника (формальний авторитет, здібності до аналізу, професійні знання, бажання навчатися). Владні позиції керівника мають посилюватися за рахунок отримання визнання своїх підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей (Колесник, 2019). Таким чином нам не слід забувати про характеристика ефективного керівництва, яка була запропонована К. Девіс, та повинна мати чотири складові, такі як;

1) високий рівень інтелекту – лідер повинен мати вищий рівень інтелекту, ніж його підлегли;

2) соціальна зрілість і широта – лідер зазвичай має почуття зрілості, виявляє інтерес і значну увагу до своїх підлеглих;

3) внутрішня мотивація і прагнення до досягнення – лідер завжди хоче, щоб все було звільнено від обов'язків і відповідальності;

4) виявлення людських відносин – лідери повинні вміти ефективно працювати з іншими людьми або з підлеглими (Девіс, 1992).

Ми хочемо виділити якості якими повинен обов'язково володіти лідер на державній службі:

1) високий інтелектуальний розвиток;

2) розширені інтереси до громадського життя;

3) зрілість.

Саме ці якості, виходячи з вивчення праць багатьох вчених, сприятимуть ефективній роботі, оскільки інтелектуальний розвиток відображає прагнення до поглиблення та розширення знань, зацікавленість в житті громадян підтверджує не байдужість до людей, а зрілість є показником виваженості та прагнення робити правильні вчинки.

Підсумовуючи вищезазначені основні характеристики ефективного лідерства, можна стверджувати, що ефективний лідер на державній службі – це той, хто своєю поведінкою надихає його послідовників на досягнення кращої ситуації, ніж поточна. Ефективність лідерства проявляється не лише в можливості бути взірцем, але й в умінні розуміти ситуацію, вирішувати проблеми які виникають в найкоротший термін, бути відповідальним, готовим розвивати послідовників і, мати порядність.

Висновки та пропозиції. Дослідивши поняття «лідер» та зрозумівши, що представляє собою «лідерство» ми дійшли висновку, що перед сучасною державною службою стоять надзвичайно складні задачі щодо побудови ефективного системи державного управління, яка додає конкурентних переваг країні, за рахунок створення демократичних принципів управлінської діяльності на основі верховенства права. Враховуючи вплив зовнішнього середовища наявність ефективного лідера, який зацікавлений в збереженні своєї організації, захисту її працівників, збереженню прав та свобод громадян є найважливішим критерієм оцінки його професійної діяльності. Вміння ефективно поєднувати стилі лідерства та складові ефективного керівництва сприятимуть підвищенню престижності державних установ. Якість наданих послуг залежить від ефективності роботи, процес якої повністю залежить від лідера.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови.. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
2. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80>
3. Девіс К.А. Організаційна поведінка: поведінка людини на роботі. Коледж МакгроХілл. 1992. 608 с.
4. Історія розвитку лідерства. URL: <https://library.if.ua/book/3/416.html>
5. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

6. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Нац. акад. Держ. прикордон. служби України*. 2014. Вип. 1. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf.
7. Мотренка Т. Головне управління державної служби в Україні: звіт про підсумки діяльності у 2009 році. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 119 с.
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади формування, розвитку та модернізації системи державних посад : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Х., 2012. 35 с.
9. Піддубчак О. А. Соціалізація молодих політико-управлінських кадрів на державній службі в умовах суспільної трансформації в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2013. 20 с.
10. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Ін-т законодавства Верховної Ради України. К., 2012. 272 с.
11. Побережна В. А. Формування та реалізація державної кадрової політики у сфері державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2014. 20 с.
12. Попадюк Н. І. Механізми формування державно-управлінської еліти: вітчизняний та зарубіжний досвід : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2013. 20 с.
13. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
14. Сидоренко П. В. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України: сутність та тенденції розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2012. 20 с.
15. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні України : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2014. 36 с.
16. Хадарі Н., Хадарі М. Ефективне лідерство. Джакарта: Університетська преса Гаджа Мада. 2012. 233 с.

REFERENCES:

1. Busel, V.T. (2002). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]*. Kyiv., Irpin' : VTF «Perun», 1440 p. [in Ukrainian]
2. Vikipediia [Wikipedia]. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80> [in Ukrainian]
3. Devis, K.A. (1992). *Orhanizatsiina povedinka: povedinka liudyny na roboti [Organizational behavior: human behavior at work]*. Koledzh MakhroKhill. 608 p. [in Ukrainian]
4. *Istoriia rozvytku liderstva [History of leadership development]*. Retrieved from: <https://library.if.ua/book/3/416.html> [in Ukrainian]
5. Kolesnyk, L.L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnij sluzhbi [Modern approaches to the development of leadership in the civil service]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, management and administration*, 3 (89), p. 174–177. [in Ukrainian]
6. Miliaieva, V.R. (2014). Rozvytok liderskoho potentsialu v protsesi formuvannia upravlinskoj kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of formation of managerial competence of heads of educational institutions]. *Visnyk Nats. akad. Derzh. prykordon. sluzhby Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine*, 1. Retrieved from http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf. [in Ukrainian]
7. Motrenka, T. (2010). *Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: zvit pro pidsumky diial'nosti u 2009 rotsi [The main administration of the civil service in Ukraine: report on the results of activities in 2009]*. Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu, 119 p. [in Ukrainian]
8. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2012). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia, rozvytku ta modernizatsii systemy derzhavnykh posad [Theoretical and methodological principles of formation, development and modernization of the system of public positions]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv. rehion. in-derzh. uпр. Nats. akad. derzh. uпр. pry Prezydentovi Ukrainy. Kharkiv, 35 p. [in Ukrainian]
9. Pidubchak, O.A. (2013). Sotsializatsiia molodykh polityko-upravlins'kykh kadriv na derzhavnij sluzhbi v umovakh suspil'noi transformatsii v Ukraini [Socialization of young political and managerial personnel in the public service in the conditions of social transformation in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Nats. akad. derzh. uпр. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 20 p. [in Ukrainian]

10. Pidlisna, T.V. (2012). Liderstvo v derzhavnij sluzhbi Ukrainy: teoretychni osnovy [Leadership in the civil service of Ukraine: theoretical foundations]. *Candidate's thesis*. In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. Kyiv, 272 p. [in Ukrainian]
11. Poberezhna, V.A. (2014). Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Formation and implementation of state personnel policy in the field of civil service of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 20 p. [in Ukrainian]
12. Popadiuk, N.I. (2013). Mekhanizmy formuvannia derzhavno-upravlins'koi elity: vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid [Mechanisms of formation of the state-management elite: domestic and foreign experience]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 20 p. [in Ukrainian]
13. Serheieva, L.M., Kondratieva, V.P., & Khromei, M. Ya. (2015) *Liderstvo [Leadership]*. Ivano-Frankivsk. «Lileia NV». 296 p. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf [in Ukrainian]
14. Sydorenko, P.V. (2012). Kadrova polityka v mistsevykh orhanakh vykonavchoi vlady Ukrainy: sutnist' ta tendentsii rozvytku [HR policy in local executive bodies of Ukraine: essence and development trends]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 20 p. [in Ukrainian]
15. Suraj, I.H. (2014). Formuvannia j rozvytok elity v derzhavnomu upravlinni Ukrainy [Formation and development of the elite in the state administration of Ukraine]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 36 p. [in Ukrainian]
16. Khadari, N., & Khadari, M. (2012). *Efektivne liderstvo [Effective leadership]*. Dzhakarta: Universytets'ka presa Hadzha Mada. 233 p. [in Ukrainian]