

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.7>

УДК 351:35.08

О. В. Ніколюк,

д. е. н., професор, завідувач кафедри державного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Ю. В. Бурдук,

здобувач вищої освіти кафедри державного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-9771-506X>

Д. С. Блізніченко,

здобувач вищої освіти кафедри державного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-1013-4846>

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

O. Nikoliuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration, Odesa National University of Technology

Yu. Burduk,

Graduate of the Department of Public Administration and Administration, Odesa National University of Technology

D. Bliznichenko,

Graduate of the Department of Public Administration and Administration, Odesa National University of Technology

EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP STYLES AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCES IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT ROLES OF THE CIVIL SERVICE

У статті розглядаються ключові підходи до керівництва в державному секторі, значення розвитку лідерських компетенцій та вплив управлінських ролей на ефективність державної служби. Автор аналізує різноманітні стилі керівництва, від авторитарного до трансформаційного, та їх придатність до сучасних умов управління державними інституціями, акцентуючи на важливості гнучкості та адаптивності лідерських практик. Обговорюються актуальні виклики, з якими стикається державна служба, такі як технологічні зміни, економічна нестабільність, а також підвищені вимоги до прозорості та відповідальності. Стаття висвітлює потребу в постійному розвитку компетенцій управлінців для відповіді на ці виклики, з особливим фокусом на розвиток м'яких навичок та емоційного інтелекту. Запропоновано рекомендації щодо поліпшення управлінських процесів у державній службі, зокрема через реформи, цифровізацію, інтеграцію міжнародного досвіду та підвищення рівня громадянської участі в управлінні. Також у статті піднімається питання про інтеграцію сучасних теоретичних знань та практичних навичок в процесі навчання і професійного розвитку державних службовців. Автор звертає увагу на важливість створення системи неперервної освіти, яка б сприяла оновленню знань та вмінь відповідно до змін у суспільстві та світовій практиці управління. Значна увага приділяється також етичним аспектам керівництва і необхідності виховання цінностей, які відображають принципи демократії, відкритості та підзвітності у державній службі. Автор наголошує, що сучасний лідер у державному секторі повинен бути не лише ефективним менеджером, а й носієм цих цінностей, здатним інспірувати своїх колег та формувати позитивні зміни в організації. У підсумку, стаття закликає до активізації досліджень у сфері публічного адміністрування, що дозволило б розширити розуміння процесів управління в державному секторі та сприяло б розробці нових інноваційних підходів до підготовки лідерів та управлінців нової генерації. Висновки статті підкреслюють, що розвиток ефективного лідерства та управлінських навичок є критично важливим для забезпечення високої якості публічних послуг та задоволення потреб громадян в умовах динамічного суспільного розвитку.

The article examines key approaches to leadership in the public sector, the importance of developing leadership competencies, and the impact of managerial roles on the effectiveness of the public service. The author analyzes various styles of

leadership, from authoritarian to transformational, and their suitability for modern conditions of managing state institutions, emphasizing the importance of flexibility and adaptability of leadership practices. Current challenges facing the civil service are discussed, such as technological change, economic instability, and increased demands for transparency and accountability. The article highlights the need for continuous development of managers' competencies to respond to these challenges, with a special focus on the development of soft skills and emotional intelligence. Recommendations are offered for improving management processes in the civil service, in particular through reforms, digitalization, integration of international experience and increasing the level of citizen participation in management. The article also raises the question of the integration of modern theoretical knowledge and practical skills in the process of training and professional development of civil servants. The author draws attention to the importance of creating a system of continuous education, which would contribute to updating knowledge and skills in accordance with changes in society and global management practice. Considerable attention is also paid to the ethical aspects of leadership and the need to cultivate values that reflect the principles of democracy, openness and accountability in public service. The author emphasizes that a modern leader in the public sector must be not only an effective manager, but also a bearer of these values, able to inspire his colleagues and shape positive changes in the organization. In conclusion, the article calls for the intensification of research in the field of public administration, which would allow to expand the understanding of management processes in the public sector and contribute to the development of new innovative approaches to the training of leaders and managers of the new generation. The conclusions of the article emphasize that the development of effective leadership and management skills is critically important for ensuring the high quality of public services and meeting the needs of citizens in the conditions of dynamic social development.

Ключові слова: *стили керівництва, лідерські компетенції, державна служба, управлінські ролі, ефективність управління.*

Keywords: *leadership styles, leadership competencies, public service, management roles, management effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне

керівництво в державному секторі є критичним фактором для стабільності, прогресу та впровадження успішних політик у будь-якій країні. Визнання лідерських компетенцій та стилів керівництва як вирішальних елементів управління стимулює дослідження та впровадження новаторських підходів у цій сфері. Вплив керівництва на ефективність державної служби в умовах сучасних викликів потребує адаптації традиційних моделей до нових соціально-економічних реалій. Впровадження інновацій та відповідальне прийняття рішень вимагають розвинених лідерських здібностей та глибокого розуміння сутності ефективного керівництва. Сьогодні, у світі, що швидко змінюється, державна служба стикається з безпрецедентним набором викликів: глобалізація, технологічний розвиток, демографічні зміни, а також політична та економічна нестабільність. Відповідь на ці виклики вимагає від державних службовців не тільки високого рівня професіоналізму, але й розвинутих лідерських компетенцій, здатності адаптуватися та ефективно керувати в умовах нестабільності та змін. Важливо відзначити, що ефективне керівництво в державному секторі вимагає балансу між стабільністю та здатністю до інновацій. В той час як бюрократичний стиль може забезпечувати порядок та передбачуваність, сучасні виклики вимагають більш гнучких та відкритих форм керування. Таким чином, розробка та підтримка лідерських компетенцій та вибір ефективного стилю керівництва стають пріоритетними задачами для забезпечення адаптивності та стійкості державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні вчені з різних наукових областей, розуміючи значення та можливості застосування лідерських навичок у менеджменті, приділяють значну увагу вивченню лідерства. Так, вчені як А. Вишневський, Л. Гогіна, Н. Гончарук, А. Ліпенцев, О. Нестуля, І. Сурай зробили важливий внесок у дослідження різних граней лідерства. Група дослідників, до якої входять Т. Євтухова, Ю. Легенько, О. Родіонов, О. Руденко, зосередила свою увагу на вивченні сутності лідерства, його ключових теорій та стилів, а також на аналізі елементів розвитку особистісного лідерства і специфіки лідерства у сфері державного управління. У роботах Ю. Ковбасюка

освітлюються концептуальні та методологічні засади лідерства сьогодення, вивчається міжнародний досвід і розглядається розвиток лідерських якостей у державній службі як передумова ефективного управління. В наукових роботах К. Процака та І. Матвія проводиться аналіз сучасних теорій лідерства, освітлюються методики розвитку знань і навичок для керівників у державному секторі, а також систематизація основних аспектів лідерської компетентності держслужбовців. Роботи Р. Сторожева зосереджені на вивченні лідерських якостей, професійних компетенцій, методах їх визначення та класифікації. С. Гайдученко у своїх дослідженнях розкриває ключові елементи моделі компетентності лідерства для керівників у сфері управління персоналом на державній службі та визначає основні профілі лідерської компетентності [1-9]. Проте, незважаючи на значний внесок цих вчених, тема визначення та розуміння лідерських компетенцій для лідерів-керівників у публічному управлінні все ще не розкрита повною мірою. Це підкреслює потребу в подальших дослідженнях у цій багатогранній області.

Формулювання цілей статті. Аналізувати та оцінювати, як різні стилі керівництва впливають на ефективність управління та розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стили керівництва в державному секторі мають важливе значення, оскільки вони впливають на ефективність роботи організації, задоволеність працівників та якість надання публічних послуг. Враховуючи специфіку державної служби, керівники мають забезпечувати не тільки ефективне управління ресурсами, але й дотримання високих стандартів етики та відповідальності перед громадянами. Розглянемо основні стилі керівництва, що їх можна застосувати в державному секторі:

1. Авторитарний стиль. Авторитарний стиль керівництва характеризується централізацією влади та рішень у руках однієї особи. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли потрібне швидке рішення. Однак він може призвести до низької мотивації та задоволеності працівників.

2. Демократичний стиль. Демократичний стиль включає працівників у процес прийняття рішень, сприяє відкритому обговоренню ідеї та збільшує мотивацію та задоволеність роботою. Він може сповільнити процес прийняття рішень, але часто призводить до більш продуманих та прийнятних рішень.

3. Трансформаційний стиль. Трансформаційний лідер інспірує та мотивує своїх підлеглих до досягнення вищих цілей, ставлячи акцент на позитивні зміни. Такі лідери зосереджені на розвитку потенціалу своїх співробітників та прагнуть до постійного вдосконалення.

4. Слугуючий стиль. Слугуючий лідер ставить потреби своїх працівників на перше місце і прагне служити іншим, розбудовуючи свої рішення на основі цього принципу. Цей стиль сприяє високій відданості та лояльності серед співробітників.

5. Ситуативний стиль. Ситуативний лідер змінює свій стиль керівництва залежно від обставин, завдань та рівня зрілості та компетенцій підлеглих. Вважається, що немає "одного правильного" стилю керівництва, і ефективність залежить від контексту [1-2].

У державному секторі, де є особлива відповідальність перед громадянами та необхідність дотримання строгих процедур, важливо знайти баланс між різними стилями керівництва. Ефективність стилю керівництва також може залежати від культури та інституціонального середовища. В українському контексті з врахуванням реформ та демократичних процесів, акцент на демократичні та трансформаційні стилі може сприяти побудові більш ефективної та прозорої державної служби.

Розвиток лідерських компетенцій є ключовим для підвищення ефективності управління на державній службі. Лідерство не обмежується вродженими якостями; це набір навичок, які можна розвивати та вдосконалювати. Для державної служби, де діяльність є відкритою для суспільного контролю та вимагає високого рівня відповідальності та прозорості, особливо важливо розвивати такі компетенції серед лідерів.

Важливі лідерські компетенції для державної служби:

1. Стратегічне бачення. Лідери повинні мати здатність бачити загальну картину та визначати довгострокові цілі, які відповідають як потребам організації, так і очікуванням громадськості.

2. Рішення та вирішення проблем. Ефективні лідери на державній службі повинні вміти аналізувати складні проблеми, робити обґрунтовані рішення та швидко реагувати на змінювані обставини.

3. Комунікативні навички. Комунікація є вирішальною для успішного лідерства, включаючи переговори, публічні виступи та здатність слухати та залучати зацікавлені сторони.

4. Етика та інтегритет. Лідери державної служби мають демонструвати високі стандарти етичної поведінки та бути взірцем для інших у відповідальності та чесності.

5. Мотивація та натхнення. Лідери мають здатність мотивувати свої команди, підвищувати моральний дух та сприяти продуктивній робочій атмосфері.

6. Управління змінами. В умовах постійних реформ та інновацій, лідери повинні бути готові до управління змінами, включаючи адаптацію до нових політик, процедур та технологій.

7. Розвиток команди. Формування ефективних команд і розвиток компетенцій співробітників є критичними для забезпечення здатності організації виконувати свої завдання [3-4].

Стратегії розвитку лідерських компетенцій: Освітні програми (включення курсів лідерства до програм підготовки держслужбовців; тренінги та майстер-класи; регулярні навчальні сесії з фокусом на практичному застосуванні навичок). Менторство та коучинг (створення менторських програм, де досвідчені лідери можуть передавати знання менш досвідченим колегам; зворотний зв'язок і самооцінка; заохочення до самоаналізу та використання зворотного зв'язку для вдосконалення особистісних якостей).

Розвиток лідерських компетенцій в державному секторі не тільки сприяє ефективності управління, але й підвищує довіру громадян до державних інститутів, зміцнюючи демократичні засади суспільства.

Управлінські ролі в державній службі вимагають не тільки глибоких знань у сфері публічного адміністрування та права, але й високих лідерських якостей та здатності до ефективного керування людськими ресурсами. Розгляд управлінських ролей можна провести через призму класичної теорії Генрі Мінцберга, який виділяє десять основних ролей менеджера, адаптованих до контексту державної служби [5].

Основні управлінські ролі в державній службі:

1. Фігура голови (Figurehead). Державні службовці на управлінських посадах часто діють як символи та представники своєї організації, зокрема під час офіційних заходів та важливих зустрічей.

2. Лідер (Leader). Управлінці мають здійснювати лідерство, мотивувати та надихати співробітників, розвивати їхні навички та кар'єрні перспективи.

3. Посередник (Liaison). Підтримання мережі контактів як всередині державної структури, так і з зовнішніми партнерами, що є ключовим для ефективного управління.

4. Монітор (Monitor). Збір інформації, аналіз даних та нагляд за поточною ситуацією для забезпечення оперативного реагування на зміни.

5. Розповсюджувач інформації (Disseminator). Ефективне поширення важливої інформації всередині організації.

6. Речник (Spokesperson). Представлення організації та її інтересів назовні, комунікація з громадськістю та медіа.

7. Підприємець (Entrepreneur). Ініціювання змін, покращення та розвиток процесів управління.

8. Вирішення конфліктів (Disturbance Handler). Управління кризовими ситуаціями та вирішення конфліктів всередині організації.

9. Розподільувач ресурсів (Resource Allocator). Призначення фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів для досягнення цілей організації.

10. Переговорник (Negotiator). Представництво організації в переговорах з метою досягнення найкращих умов співпраці та контрактів [6-7].

Для виконання цих ролей вимагається глибоке розуміння не лише внутрішніх процесів установи, але й зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні та соціальні аспекти. Лідери в державній службі мають бути здатні до швидкої адаптації, балансуючи між стратегічним плануванням та тактичним виконанням завдань, а також вміти працювати в умовах підвищеної уваги з боку громадськості та медіа.

Управління державною службою стикається з рядом викликів, серед яких:

1. Зміна регуляторного середовища. Законодавчі зміни можуть вимагати швидкої адаптації процесів і підходів до управління.
2. Ресурсні обмеження. Бюджетні скорочення та необхідність оптимізації витрат часто обмежують можливості для розвитку та інновацій.
3. Високі очікування громадськості. Громадяни вимагають прозорості, відповідальності та високої якості публічних послуг.
4. Технологічні зміни. Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення знань та впровадження новітніх цифрових інструментів.
5. Управління людськими ресурсами. Залучення, утримання та розвиток талантів є ключовим викликом, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.
6. Боротьба з корупцією. Корупція залишається серйозним викликом, який підриває довіру до державних інституцій та ефективність управління [8].

Розвиток управління державною службою може включати:

1. Цифровізація процесів. Автоматизація та впровадження електронного урядування можуть значно підвищити ефективність державного управління.
2. Реформи управління. Проведення структурних та функціональних реформ для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності управлінських систем.
3. Розвиток лідерських компетенцій. Фокус на підвищенні кваліфікації та розвитку лідерських здібностей держслужбовців.
4. Залучення громадськості. Розширення можливостей для участі громадян у прийнятті рішень та контролі за діяльністю держави.

5. Міжнародна інтеграція. Співпраця з міжнародними організаціями для обміну кращими практиками та підвищення стандартів управління.

6. Прозорість та відповідальність. Посилення відкритості державного апарату та впровадження систем відповідальності для забезпечення високого рівня довіри суспільства [9].

Використання цих перспектив та подолання існуючих викликів вимагають комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інноваційне мислення та безперервне навчання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стаття надала глибокий аналіз стилів керівництва та розвитку лідерських компетенцій у контексті управлінських ролей державної служби, висвітлюючи ключові аспекти і виклики, з якими стикаються державні службовці. Підсумовуючи обговорення, можна зробити наступні висновки. Ефективність державного управління значною мірою залежить від стилів керівництва, які впливають на організаційну культуру, мотивацію співробітників та загальну продуктивність. Сильні лідерські компетенції є критично важливими для розбудови ефективної державної служби, що може адаптуватися до змін і протистояти сучасним викликам. Розуміння та грамотне виконання управлінських ролей, визначених Генрі Мінцбергом, сприяє підвищенню ефективності діяльності державних установ. Державні службовці стикаються з рядом викликів, включаючи технологічні зміни, бюджетні обмеження, вимоги прозорості та підвищені очікування громадян. Цифровізація, реформи управління, міжнародна інтеграція, а також залучення громадськості виокремлюються як основні напрями для вдосконалення державної служби. У контексті зазначених аспектів, державні установи повинні фокусуватися на стратегічному розвитку лідерських якостей та управлінських навичок своїх працівників. Також важливим є постійне оновлення внутрішніх політик та процедур для забезпечення їх відповідності сучасним викликам та можливостям. Враховуючи специфіку державного сектору, інвестування в розвиток людського

капіталу та збільшення можливостей для гнучкого управління змінами можуть стати ключовими факторами успіху у підвищенні якості публічних послуг.

Література

1. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.
2. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2007. 239 с.
3. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І. Сурай, С. Держановська. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.
4. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.
5. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби. 2012. № 3 С. 26–29.
6. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.
7. Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
8. Blackman A. What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. 2018. URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership-cms-31780>
9. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 06.11.2023).

References

1. Ukrtekhninform (2013), *Liderstvo v munitsypalnomu upravlinni: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Leadership in municipal management: a textbook], DP «Ukrtekhninform», Kyiv, Ukraine.
2. Honcharuk, N. (2007), *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia* [Management staff in the civil service of Ukraine: formation and development: a monograph], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.
3. Surai, I. and Derzhanovska, S. (2015), "Features of leadership formation in the public administration system in Canada", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (24), p. 24.
4. Storozhev, V. (2017), "Professional competencies of leadership in public administration", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (58), pp. 162-169.
5. Haiduchenko, S. (2010), "Factors in the development of evaluation technology in the management of civil service personnel", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 393–398.
6. Protsak, K. and Matvii, I. (2018), "Innovative approaches to the development of competencies of public servants", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, S. 86–91.
7. Vasylevs'ka T.E. (2018). *Etyka v publichnii sluzhbi* [Ethics in public service], NADU, Kyiv, Ukraine.
8. Blackman, A. (2018), "What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader", available at: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780>. (Accessed 06 Nov 2023)

Стаття надійшла до редакції 06.11.2023 р.