

І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів
на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.257

КЛЮЧОВІ ОЗНАКИ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

I. Khrebtiiy,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates
for Public Service Positions, Higher School of Public Administration

KEY FEATURES OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

Аксіомою є той факт, що від успішності проведення реформи національної системи публічного управління залежить побудова ефективної держави, яка здатна перемогти у війні, подолати корупцію, залучити інвестиції, зробити економіку конкурентоспроможною на світовому ринку.

При цьому, це виконання замовлення з боку суспільства на ефективне, відповідальне та відкрите урядування. З іншого боку — ефективна держава є зобов'язанням України відповідно до договору про асоціацію з ЄС.

Головним рушієм проведення комплексних реформ у різних сферах публічного управління завжди були і незмінно залишаться люди — фахівці-управлінці, які готови не лише по-новому мислити, але й діяти в складних умовах невизначеності, постійних змін та криз, їх здатності до генерації ідей, постійного самовдосконалення у професійної діяльності, здатності мислити і діяти системно, демонструвати лідерські якості та приймати управлінські рішення тощо.

Тобто успішність реформаційних процесів, які нині відбуваються в системі публічного управління цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової формації — лідерів. Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху у досягненні встановлених цілей.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство — це нова якість управління людськими ресурсами.

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні, адже важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі запобігти зайвим витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності роботи.

It is an axiom that the success of the reform of the national public administration system depends on building an effective state that is able to win the war, overcome corruption, attract investments, and make the economy competitive in the global market.

At the same time, this is the fulfillment of the public demand for effective, responsible and open governance. On the other hand, an effective state is an obligation of Ukraine under the Association Agreement with the EU.

The main driver of comprehensive reforms in various areas of public administration has always been and will always remain people — management professionals who are ready not only to think in new ways but also to act in difficult conditions of uncertainty, constant change and crises, their ability to generate ideas, continuous self-improvement in their professional activities, the ability to think and act systematically, demonstrate leadership qualities and make management decisions, etc.

In other words, the success of the reform processes currently taking place in the public administration system will depend entirely on the formation of a highly professional management team, a team of a new formation — leaders. Leadership, as a complex and multifaceted phenomenon, is one of the key elements of success in achieving the set goals.

Leadership is a modern concept of management, including change management, for which the degree of influence of a person's activities is not important, but the level of position. Leadership is a new quality of human resource management.

Whereas classical management involved systematically pushing employees to do what the manager deems necessary, leadership is about leading employees toward a common goal, inspiring them so that they themselves want to do what is necessary. Leadership is based on the ideals of creativity, proactivity, strategic thinking, trust and respect for people.

A theoretical and methodological analysis of conceptual approaches to understanding the essence of leadership will allow us to characterize the main leadership theories that will form the basis for determining the key features of leadership in public administration, since it is important to identify leadership potential at the stage of recruitment and team formation, which will allow the public service to prevent unnecessary costs (financial and time), and will increase the accuracy of predicting the success of work.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, компетентності державних службовців.

Key words: public administration, leadership, competencies of civil servants.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Головним рушієм проведення комплексних реформ у різних сферах публічного управління завжди були і незмінно залишаться люди — фахівці-управлінці, які готови не лише по-новому мислити, але й діяти в складних умовах невизначеності, постійних змін та криз, їх здатності до генерації ідей, постійного самовдосконалення у професійної діяльності, здатності мислити і діяти системно, демонструвати лідерські якості та приймати управлінські рішення тощо.

Тобто успішність реформаційних процесів, які нині відбуваються в системі публічного управління цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової форми — лідерів. Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху у досягненні встановлених цілей.

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових

ознак лідерства у публічному управлінні, адже важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі заощадити зайвих витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх часів. Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський, Л. Гогіна, Н. Гончарук, А. Ліпенцев, О. Нестуля, К. Процак, М. Варій, Л. Ліфарєва, Л. Х'єлл, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, А. Файоль, К. Левін, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон та інші.

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні. Отже, спробуємо узагальнено представити основні напрями дослідження лідерства.

Проаналізувавши наукові погляди представників теорії рис (М. Варій [1], Л. Ліфарєва [4], Л. Х'єлл, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, А. Файоль), з'ясовано що ключовою ідеєю в них є розуміння того, що якщо лідер обдарований якостями, які відрізняють його від послідовників, то повинна існувати можливість визначення чи виділення цих якостей. Відтак, процес лідерства є виявом тих чи інших рис характеру індивіда.

Дослідниками М. Варій, Дж. Дункан, Дж. Канджемі, Дж. Ковальські, Л. Копець, А. Маслоу, Д. Макклелланд, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, О. Тід, Х. Хекхаузен, Л. Х'єлл, А. Файоль та ін., було охарактеризовано що теорія рис враховує: структуру особистості (її підструктури — біологічну, психологічну, соціального досвіду, спрямованості особистості); структуру характеру [2]; процес мислення, емоційні типи особистості, емоційний інтелект [3]; потреби та мотиви, які спонукають людей до руху й активності.

Досліджуючи наукові погляди представників поведінкової теорії лідерства (К. Левін, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон [7]), з'ясували, що в них акцентується увага на таких поняттях як "стиль лідерства", "стиль управління", ці теорії у своїй основі спираються на вивчення, оцінку та класифікації поведінки лідера, його взаємодію з послідовниками.

Проаналізувавши наукові погляди представників ситуативних теорій лідерства (К. Бланшар [12], В. Врум, Р. Танненбаум, У. Шмідт, Ф. Фідлер [10; 11], Т. Мітчелл і Р. Хауса), визначені такі погляди, в яких здатність до лідерства розглядається, як вміння адаптувати свою

поведінку та стиль до реальних умов та обставин ситуації. При цьому стиль лідера, який може гарантувати ефективність його діяльності в одній ситуації, не обов'язково забезпечуватиме такий же результат в іншій.

Досліджуючи феномен лідерства, варто звернутися до теорій функціонального лідерства (Дж. Адаїр [6], І. Адізес). У межах цієї теорії статус лідера розглядається через такі фактори, або змінні як: особистісні якості й характеристики; ситуаційний: частково стабільні, частково мінливі; груповий (колектив): потреби й цінності її членів.

Представники цього підходу розглядають лідерство "як інструмент — засіб виконання завдання, й підтримання командної роботи, задоволення індивідуальних і групових потреб членів колективу", для цього лідер повинен виконувати певні функції — це те, що лідер робить, на відміну від якостей, які говорять про те, яким він є. Тобто лідерство виражається у функціях, а не в особистості лідера [5].

Проаналізувавши наукові погляди представників ціннісних теорій лідерства (К. Ходжкінсон [13], Г. Фейрхольм [10], Т. Кучмарські [14], С. Кучмарські, С. Кові), з'ясували, що автори визнають фундамен-



Рис. 1. Ознаки лідерства, притаманні сфері публічного управління

тальне значення цінностей в структурі особистості, їх потужну мотиваційну роль. Тому вважають, що підґрунтям лідерства є ціннісна парадигма, яка наповнює життя лідера особистим і, водночас, соціально значимим сенсом.

На підставі аналізу наукових поглядів представників теорій трансакційного та трансформаційного лідерства (Дж. Хоманса, Е. Холландера та ін.), визначили, що головні положення цієї теорії полягають у тому, що у процесі трансакційного лідерства йде обмін впливом між лідером і послідовниками — процес двостороннього впливу, де трансакційні лідери, пояснюють послідовникам їх ролі й завдання, ураховують їх соціальні бажання й потреби, забезпечують відповідні винагороди, ініціюють створення нових виробничих структур тощо. У той же час, у певних ситуаціях, лідер може змінювати погляди й поведінку послідовників, тобто стає трансформаційним агентом впливу, у якому лідери й послідовники допомагають один одному перейти на більш високий рівень морального духу й мотивації [9].

В процесі аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства було встановлено, що лідерство — це складний і багатогранний феномен, який розглядається з різних точок зору: історичної, політичної, психологічної, соціальної, організаційної та ін. Перелік якостей, запропонований науковцями дуже різноманітний, а іноді й протилежний, більш того є впевненість, що цей список не остаточний. Зазначимо, що ці якості виявляються у людей по-різному залежно від риси характеру та життєвої ситуації.

Аналіз наукових підходів у межах дослідження дозволів з'ясувати та виокремити ознаки, які характеризують першокласних лідерів.

У аналізованому аспекті, ці якості можна класифікувати на наступні групи:

- когнітивно-емоційні (когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості тощо);
- морально-вольові (рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості тощо);
- соціально-комунікативні (комунікативні та організаційні здібності, емпатія, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду тощо);
- соціально-особистісні (здатність до навчання, ініціативність, активність, товариськість, особиста привабливість, відповідальність, толерантність, почуття обов'язку, усвідомлення шляхів досягнення мети, впевненість у собі, відчуття ситуацій тощо);
- функціональні.



Рис. 2. Структура ключових ознак лідерства у публічному управлінні

Цілковито виправданою у контексті нашого дослідження є увага до визначення ключових ознак лідерства у публічному управлінні. Для цього нами було застосовано метод експертного оцінювання, який дозволив нам виокремити декілька груп ознак лідерства у публічному управлінні, що відображено на рис. 1.

З точки зору важливості практичної діяльності, в рамках цього дослідження було здійснено спробу визначити, які якості впливають на успішність людини, а саме на наявність лідерських якостей. Нами були визначені такі ключові ознаки лідерства у публічному управлінні, які можна згрупувати в такі блоки:

Когнітивна складова — професійні знання (інтелектуальна багатогранність); готовність і здатність навчати інших; постійне особистісне зростання; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; творче і інноваційне мислення; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності.

Інтегративно-діяльнісна складова — організаційні і комунікативні здібності; стратегічне мислення; управління командою; навички вирішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати і розвивати інших; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи (команди); швидка орієнтація в складних ситуаціях; управління людськими ресурсами;

Особистісна складова — здатність керувати собою; розумні особистісні цінності; вплив на мислення і поведінку послідовників; передбачення і здатність впливати на інших; емоційний інтелект; орієнтація на цінності; харизма; готовність до змін; гнучкість; здатність до самокритики; відсутність прагнення самостверджуватися

за рахунок інших; скромність; порядність; дружжелюбність і прихильність; схильність до рефлексії.

Представимо перелік ключових ознак лідерства у публічному управлінні відображено на рис. 2.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо констатувати, що лідерство в публічному управлінні має ключові ознаки, які можна згрупувати в блоки: когнітивна складова, інтегративно-діяльнісна складова та особистісна складова.

Керівник-лідер повинен володіти такими якостями, як професійні знання (інтелектуальна многогранність); готовність і здатність навчати інших; постійне особистісне зростання; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; творче і інноваційне мислення; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності, організаційні і комунікативні здібності; стратегічне мислення; управління командою; навички вирішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати і розвивати інших; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи (команди); швидка орієнтація в складних ситуаціях; управління людськими ресурсами; здатність керувати собою; розумні особистісні цінності; вплив на мислення і поведінку послідовників; передбачення і здатність впливати на інших; емоційний інтелект; орієнтація на цінності; харизма; готовність до змін; гнучкість; здатність до самокритики; відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших; скромність; порядність; дружжелюбність і прихильність; схильність до рефлексії.

Для підвищення конкурентоспроможності публічної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби.

Література:

1. Варій М. Й. Загальна психологія: підручник для студ. психол. і педагог. спеціальностей. 2-ге вид., випр. і допов. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 968 с.
2. Варій М. Й. Психологія особистості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 592 с.
3. Копець Л. В. Психологія особистості: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія". 2008. 458 с.
4. Ліфарєва Л. В. Психологія особистості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2003. 240 с.
5. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX — початок XXI ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ. 2016. 375 с.
6. Adair J. Action-centred leadership. London: McGraw-Hill. 1973.
7. Blake R., Mouton J. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle. Organizational Dynamics. 1982. Spring. P. 20—43.

8. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row. 1978. IX. 530 p.
9. Fairholm G. W. Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership. N.Y.: Praeger. 1991. 264 p.
10. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.-Y.: McGraw-Hill. 1967. 454 p.
11. Fiedler F.E. Leadership, New York: General Learning Press. 1971. 208 s.
12. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior: Utilizing human Resource. 7-th ed. NJ, US: Prentice-Hall. 1996. 627 p.
13. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership. Oxford: B. Blackwell. 1983. 247 p.
14. Kuczmarski S., Kuczmarski Th. Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity. NJ: Prentice Hall. 1995. 304 p.

References:

1. Variy, M.Y. (2007), Zahal'na psykholohiia: pidruchnyk dlia stud. psykhol. i pedahoh. spetsial'nostej [General psychology: a textbook for students of psychology and pedagogical specialties], 2nd ed, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
2. Variy, M.Y. (2008), Psykholohiia osobystosti [Personality psychology], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Kopets, L. V. (2008), Psykholohiia osobystosti: navch. posib. dlia stud. vysch. navch. zakl. [Psychology of personality: a textbook for students of higher educational institutions], Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine.
4. Lifarieva, L. V. (2003), Psykholohiia osobystosti: navch. posib. [Psychology of personality: a textbook], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Nestulia, S.I. and Nestulia, O.O. (2016), Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX — pochatok XXI) navch. posib. [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (mid-twentieth — early twenty-first century) a textbook], PUET, Poltava, Ukraine.
6. Adair, J. (1973), Action-centred leadership, McGraw-Hill, London, UK.
7. Blake, R. and Mouton, J. (1982), "A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle", Organizational Dynamics, pp. 20-43.
8. Burns, J. M. (1973), Leadership, Harper & Row, New York, USA.
9. Fairholm, G. W. (1991), Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership, Praeger, New York, USA.
10. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York, USA.
11. Fiedler, F.E. (1971), Leadership, General Learning Press, New York, USA.
12. Hersey, P. and Blanchard, K. (1996), Management of organizational behavior: Utilizing human Resource, Prentice-Hall, New York, USA.
13. Hodgkinson, C. (1983), Philosophy of Leadership, B. Blackwell, Oxford, UK.
14. Kuczmarski, S. and Kuczmarski, Th. (1995), Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity, Prentice Hall, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025 р.