

Іоффе М.І.

Приватний підприємець

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Стаття присвячена визначенню сучасних викликів лідерства в державному управлінні, яке вважається складним феноменом, який віддзеркалює різні управлінські процеси. Розкрито сутність поняття лідерства в системі публічного управління, яке є управлінською співдією в контексті «лідер – послідовники», в основі якої лежить найефективніше поєднання різноманітних владних джерел для обставин, які мотивують людей на досягнення загальних цілей. Визначено головну мету лідерства в публічному управлінні, яка полягає у досягненні нового рівня організаційної співдії, яка забезпечує оптимізацію роботи публічних органів влади, які виступають суб'єктами управління, та їх взаємовідносини з громадянами, як об'єктів управління. Наведено основні завдання та складові елементи лідерства на державній службі.

Визначено головні переешкоди, які існують для розвитку лідерства в державному управлінні. Розкрито проблеми правового регулювання розвитку лідерства в органах публічної влади України, що дало можливість зробити висновок про те, що діючому нормативно-правовому забезпеченню притаманна певна фрагментарність відбору об'єкта, тобто лідерства, та недостатня гармонізація законодавчих норм, які використовуються. Тому, варто зосередити більше уваги на упорядкуванні категоріального апарату стосовно лідерства і термінів у законодавчих актах щодо розвитку даного поняття у публічній службі. З'ясовано, що головні виклики лідерства в державному управлінні, пов'язані із неповнотою нормативно-правового забезпечення, яке не достатньо акцентує увагу на вітчизняній та міжнародній практиці в галузі людського розвитку публічного управління; недостатньою імплементацією передової практики в управлінні кадровим потенціалом публічної служби, браком інформаційно-комунікаційного простору, який би забезпечив аналіз проблем та прийняття державно-управлінських рішень; існування суперечностей сучасним викликам статусу кадрових підрозділів в органах публічної влади; недосконалістю та неефективністю системи професійного навчання та фахової підготовки керівників-лідерів серед публічних службовців.

Ключові слова: лідерство, державне управління, мета, завдання, складові елементи, проблеми правового регулювання, виклики лідерства.

Постановка проблеми. Процес формування ефективної публічної служби та її законодавчої бази є доволі складним та затратним, оскільки її проходження є довготривалим та вимагає досвіду та керівників з лідерськими здібностями та високим рівнем компетенції. У вітчизняних умовах публічна служба безперервно переживає багато проблем державотворення, які тягнуться ще з радянських часів та пов'язані з браком досвіду у сфері публічного управління. Тому, очевидно, що з метою здійснення реформування у державній політиці варто не тільки забезпечити високу ефективність системи публічного управління та публічної служби, але й значну кількість висококваліфікованих та порядних державних службовців. Дана проблематика є доволі актуальна в сучасних умовах, оскільки у владі є чимало непідготовлених людей, а подекуди і без жодної практики в сфері управління. Тому, це все потребує лідерів, які

можуть бути досить дієвими в сучасних кризових динамічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематику лідерства в державному управлінні досліджували різні вітчизняні науковці, серед яких В.Д. Бакуменко, С.М. Верба, І.В. Драган, І.О. Драган, В.М. Ємельянов, О.А. Єрмоленко, О.І. Клімова, В.І. Ковальчук, В.Г. Кузьменко, В.М. Лугова, О.Ф. Романюк, С.Ф. Смерічевський, В.В. Толкованов, Л.М. Усаченко, О.В. Червякова, О.М. Штиршов, Л.С. Ярошенко та інші.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сучасних викликів лідерства в державному управлінні.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні думки вчених сходяться на тому, що поняття лідера (не лише у політичній сфері) має високу емоційну насиченість. Це тривожна, спокуслива, але водночас відповідальна позиція. Багато «вічних» проблем у державному управлінні

та політичному знанні зосереджуються в лідерстві: проблема моралі, прагматики, осмислення цінностей, здатності управління в суспільстві. З часів Калікла, Сократа і Платона мають місце, як мінімум, дві точки зору: з одного боку, політичний лідер та його уявлення про владу зосереджуються у досягненні та здійсненні цієї самої влади у власних інтересах; з іншого боку, на противагу цій теорії існує доктрина політичного лідера, який займається «лікуванням душ людських», тобто. який прагне суспільного благополуччя. Так чи інакше, домінуючим розумінням стає боротьба політичних лідерів за владу, яка ніяк не може полягати в їх пасивності, небажанні та не прагненні до панування [1].

Як стверджують науковці, лідерство акцентує увагу передусім на комплексі технік, які забезпечують досягнення, розповсюдження та використання особистої влади. Безкінечне бажання бути залученим до управлінських процесів, що передбачає так звану «боротьбу» вважається первинним етапом кожного лідера. Лідеру притаманні різноманітні характеристики, які також властиві самій владі, не обов'язково політичній. Так, вплив, власний авторитет та переконання у повсякденній діяльності є також вираженням лідерських властивостей, спрямованих на досягнення певного результату.

Лідер має здатність впливати на людей, що дає змогу йому оперувати владою та авторитетом своїх послідовників. Будь-який (політичний) лідер спирається на ресурси: як матеріальні, і нематеріальні. За допомогою зосередження ресурсів лідер забезпечує собі досягнення цілей влади. У реальному житті слід зрозуміти її джерела. Це і традиція, і наслідування, і багатство, і харизма, і насильство. Ф. Бекон додає до цього списку джерел влади ще і розум. Отже, джерела, зміст і інструменти влади мають історичні, еволюційні, динамічні процеси, адже з часом змінюються ці ресурси, наслідки, інструменти влади [2].

В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, О.В. Червякова вважають, що сучасні лідери спираються на зовсім іншу базу влади на відміну своїх попередників. Трансформація джерела влади, засобів влади, компонентів та вимірювань влади, впливу на світовій арені в результаті деяких процесів (глобалізації; зростання взаємозалежності; інформаційна революція – поширення інформації у глобальних масштабах, чого раніше не було; роль демографічних зрушень, міграційних тенденцій; поява нових недержавних гравців у світовій політиці (кліматичні зміни) – все це вимагає від сучасних лідерів модель нової поведінки, зосередження

в собі нових якостей та формування нових типів лідерського впливу, тому що колишні моделі вже не можуть ефективно брати на себе повноваження у державному управлінні [3].

Отже, лідерство в системі публічного управління є управлінською співдією в контексті «лідер – послідовники», в основі якої лежить найефективніше поєднання різноманітних владних джерел для обставин, які мотивують людей на досягнення загальних цілей. Головна мета лідерства в публічному управлінні полягає у досягненні нового рівня організаційної співдії, яка забезпечує оптимізацію роботи публічних органів влади, які виступають суб'єктами управління, та їх взаємовідносини з громадянами, як об'єктів управління.

Лідерство в публічному управлінні в Україні потребує постійної модернізації. Одним із основних змістів є підвищення професійного рівня публічних службовців, здійснення довгострокового та ефективного планування їхньої діяльності, що вплине на зміст їхньої діяльності щодо прийняття рішень та управління в цілому. Відповідно постає питання професійних компетенцій лідера. У Всесвітній доповіді ООН про стан державного сектору за 2005 рік «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору» зазначалось, що здатність державних органів щодо надання можливості своїм співробітникам ефективно працювати в інтересах суспільства повністю залежить від компетентності, мотивації та чесності осіб, які працюють у цих установах, а також від їхніх лідерських якостей. У світі дедалі частіше поширюються дискусії про нові типи політичних лідерів, адже стійкі класичні типи старіють із трансформацією політичної реальності. Слід визнати той факт, що головними цінностями є інформація та люди, а не будівлі та обладнання. Люди можуть оновлюватися до нескінченності, але це потребує інвестицій. Здатність думати, аналізувати методи більш ефективної роботи, подавати раціоналізаторські пропозиції, ідеї щодо зниження часу обробки інформації та пошук способів підвищення якості обслуговування клієнтів, дозволять вийти на нові рівні управління персоналом [4].

Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають

у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України. Складовими елементами розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є:

- ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів;
- стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів;
- проведення ефективних реформ;
- розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі [5].

Досвід роботи в органах державної влади і виборчих органах дає можливість стверджувати, що як такого лідерства в повному розумінні трактування цього феномену в державному управлінні не існує. Головними перешкодами, які існують для розвитку лідерства на державній службі і в органах місцевого самоврядування є:

- перш за все радянська модель управління, за якої кожний державний службовець є виконавцем від якого залежить тільки своєчасне виконання своїх службових обов'язків (доручили-зробив);
- постійна зміна діючого законодавства. Приходить до влади нових Президентів докорінно змінюють склад державних службовців, особливо категорії А, ті, в свою чергу, змінюють службовців категорії Б; – посадові інструкції, робота посадовців за якими не дає змоги проявляти здатність державного службовця до самореалізації, в повній мірі розкрити свої можливості до лідерства; – відсутність ділової комунікації між керівниками і підлеглими. Багато керівників не зацікавлені у розвитку своїх співробітників;
- обрання за «прозорим» конкурсом на керівні посади в органи державної влади людей з «вулиці», які жодного дня не працювали на державній службі чи в органах місцевого самоврядування і відразу ототожнюють свою посаду як лідер колективну, але, слід розуміти, якщо ти прийшов керувати новою групою людей – ти починаєш все спочатку. Одна справа отримати керівну посаду, інша – заслужити у своїх підлеглих довіру, побудувати довірливі відносини і отримати можливість керувати колективом. При цьому самому потрібно цілеспрямовано, продуктивно працювати, стати керівником команди, вміти згуртувати людей, пропонувати нові ідеї [6].

Отже, дослідивши вітчизняне законодавство, можна стверджувати, що в Україні уже є певні напрацювання, які становлять добру основу для нормативно-правової бази щодо розвитку фено-

мену лідерства в органах публічної влади. Проте при змістовному аналізі відповідних законів та підзаконних актів, ми дійшли висновку, що нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах, влади як частини системи правового регулювання державного управління, розвинуто недостатньо, що відповідно зменшує потенціал державної служби України та негативно впливає на її подальший розвиток загалом. Окрім того, погоджуємось із твердженням В.Г. Кузьменко, що неповнота законодавчої бази, яка не забезпечує юридичної чинності, врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері людських ресурсів [7].

Власне сам підхід до формування нормативно-законодавчих засад розвитку лідерства в органах публічної влади України, з погляду когнітивного аспекту спровокував низку проблем правового регулювання, а саме:

- відсутність чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів стосовно лідерства в публічному управлінні, що зумовлює суперечливе тлумачення цього феномену в разі застосування на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правової урегульованості в системі державної служби;
- чимало нормативно-законодавчих документів і підзаконних актів стосовно розвитку та впровадження лідерства в публічне управління нанизані один на другий, що значно ускладнює їх пошук, аналіз і узгодження між собою під час застосування та дослідження;
- окремі правові акти у публічному управлінні доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного або міжнародного законодавства, що іноді призводить до правового хаосу або колапсу під час їх практичного застосування [8].

Відмінність у формулюванні термінів, передбачених різними нормативно-правовими актами, обумовлює появу суб'єктивізму у їх трактуванні, що зумовлює недостатню ефективність правозастосовного досвіду, а в дослідницькій роботі – унеможлиблює формулювання однозначних чітких визначень. На нашу думку, діючому нормативно-правовому забезпеченню притаманна певна фрагментарність відбору об'єкта, тобто лідерства, та недостатня гармонізація законодавчих норм, які використовуються. Тому, на даний час варто зосередити більше уваги на упорядкуванні категоріального апарату стосовно лідерства і термінів у законодавчих актах щодо розвитку даного поняття у публічній службі.

Передумовою впровадження програм розвитку лідерства на державній службі в Україні стало вивчення світового досвіду діяльності інституцій з розвитку вищого корпусу державної служби. Отже, у спробі досягти більш високого рівня ефективності державні службовці шукають кращих підходів до лідерства й намагаються адаптувати моделі, що існують у бізнесі. Найбільш важливими моделями лідерської поведінки для прогнозування організаційної ефективності є:

- аналіз майбутнього впливу рішень та їх розуміння на рівні всієї організації;
- чітке вираження думок та ідей, а також інформування співробітників про те, що від них очікують;
- підтримання глибоких знань і досвіду у своїй галузі;
- пробудження ентузіазму оточуючих і спонукання їх до дії;
- прояв активної турботи та формування тісних підтримуючих відносин;
- відчуття комфорту від турботи про інших і можливості бути впливовим;
- відчуття комфорту у швидко мінливому середовищі, готовність піти на ризик і використовувати інноваційні підходи;
- прагнення ініціативи від співробітників;
- здатність ефективно переконувати для отримання довіри до своїх ідей та ініціатив [9].

При здійсненні комунікації у соціумі лідеру має бути притаманна така властивість як володіння авторитетом, оскільки в основу авторитету закладено суспільно визнані норми. Авторитет лідера у суспільстві, як правило, легітимний. Існують різні типи цього легітимного панування, типи лідерів у державному управлінні. За класифікацією професора Ємельянова В., в основі типології лідерства лежать три основні критерії: зміст, стиль та характер діяльності [10]. Перший тип лідерства – це традиційний тип, який ґрунтується на звичних соціальних відносинах. Традиційний тип лідерства складається з урахуванням авторитету історичних прецедентів. Прикладом такого легітимного панування вважатимуться англійську королеву Єлизавету II. Другий тип – це харизматичний, який ґрунтується на володінні

особистим авторитетом лідера. В основі такого легітимного панування може бути незвичайний дар, властивий саме цьому лідеру, який відрізняє його від інших чи специфічні людські характеристики. Прикладів харизматичних лідерів в історії безліч: це і Черчілль, і Гітлер, і пророк Мойсей (володів даром спілкування з Богом). І, нарешті, третій класичний тип – це раціонально-легальний, який ґрунтується на авторитеті прийнятих суспільних норм та законів [11].

Висновки. Таким чином, на даний час існує доволі велика потреба у лідерах, зокрема у сфері державного управління, не лише в Україні, але й у світі в цілому, адже лідерство вважається досить рідкісним стратегічним ресурсом. Сучасний лідер повинен бути передусім носієм інноваційно-організаційної культури, оскільки є головним фактором безперервних змін в середині держави. На сьогоднішній день лідерство в сфері державного управління є складним феноменом, який віддзеркалює різні управлінські процеси. Беручи до уваги все вище наведене можна зробити висновок, що головні виклики лідерства в державному управлінні, пов'язані із:

- неповнотою нормативно-правового забезпечення, яке не достатньо акцентує увагу на вітчизняній та міжнародній практиці в галузі людського розвитку публічного управління;
 - недостатньою імплементацією передової практики в управлінні кадровим потенціалом публічної служби, браком інформаційно-комунікаційного простору, який би забезпечив аналіз проблем та прийняття державно-управлінських рішень;
 - існування суперечностей сучасним викликам статусу кадрових підрозділів в органах публічної влади;
 - недосконалістю та неефективністю системи професійного навчання та фахової підготовки керівників-лідерів серед публічних службовців.
- Тому на даний час варто докласти усі зусилля для вирішення вище наведених проблем, оскільки це дасть змогу вивести розвиток сфери публічного управління на якісно новий рівень, а також забезпечити публічну службу державними службовцями з високим рівнем лідерських здібностей.

Список літератури:

1. Драган І.В., Драган І.О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Випуск 32. С. 258–264.
2. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.

3. Бакуменко В.Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління: навч. посіб. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
4. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/Congress_ukr.pdf (дата звернення: 06.02.2024).
5. Толкованов В., Ковальчук В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства. *Вісник Державної служби України*. 2012. № 4. С. 9–15.
6. Смельянов В.М., Штиршов О.М., Вербя С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 10. С. 1059–1091.
7. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 61–72.
8. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Випуск 1/2(70/71). С. 45–50.
9. Смерічевський С., Клімова О.І. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики. *Університети і лідерство*. 2015. № (1). С. 63–67.
10. Смельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 06.02.2024).
11. Драган І.В., Драган І.О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Випуск 32. С. 258–264.

Ioffe M.V. CONTEMPORARY LEADERSHIP CHALLENGES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the definition of modern leadership challenges in public administration, which is considered a complex phenomenon that reflects various management processes. The essence of the concept of leadership in the system of public administration is revealed, which is a managerial cooperation in the context of «leader – followers», which is based on the most effective combination of various power sources for circumstances that motivate people to achieve common goals. The main goal of leadership in public administration is determined, which consists in achieving a new level of organizational cooperation, which ensures the optimization of the work of public authorities, which act as subjects of management, and their relationship with citizens, as objects of management. The main tasks and constituent elements of leadership in the public service are given.

The main obstacles that exist for the development of leadership in public administration are identified. The problems of legal regulation of the development of leadership in the public authorities of Ukraine were revealed, which made it possible to conclude that the current legal framework is characterized by a certain fragmentation of the selection of the object, that is, leadership, and insufficient harmonization of the legislative norms used. Therefore, it is worth focusing more attention on organizing the categorical apparatus in relation to leadership and terms in legislative acts regarding the development of this concept in the public service. It has been found that the main challenges of leadership in public administration are related to the incompleteness of regulatory and legal support, which does not sufficiently focus attention on domestic and international practice in the field of human development of public administration; insufficient implementation of best practices in the management of personnel potential of the public service, lack of information and communication space that would ensure the analysis of problems and the adoption of public management decisions; the existence of contradictions to modern challenges to the status of personnel units in public authorities; imperfection and ineffectiveness of the system of professional training and professional training of managers-leaders among public servants.

Key words: leadership, public administration, goal, tasks, constituent elements, problems of legal regulation, leadership challenges.