УДК: 37.035

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-204-216](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-204-216)

Шевченко Сергій Олексійович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри управління та адміністрування, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26, м. Дніпро, 49005, тел.: (067) 281-40-47, e-mail: alphabet7373@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0079-3069>

Трещов Мирослав Миколайович доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор кафедри управління та адміністрування, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26, м. Дніпро, 49005, тел.: (093) 742-25-55, e-mail: m_treschov@i.ua, <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Анотація. Державне управління в Україні перебуває в стадії перманентних змін з моменту здобуття країною незалежності, його трансформації в публічне управління. Процеси глобалізації, цифровізації, розвитку громадянського суспільства та бізнес-проектів всіх форм власності вимагають відповідного швидкого переформатування методологічних підходів, інститутів і кадрового забезпечення публічного управління. Очевидно, що оволодіння знаннями для успішно побудови професійної кар'єри в органах державної влади вже недостатньо. Необхідні добре розвинені практичні навички застосовувати отримані знання для вирішення проблемних питань в реальному часі з урахуванням впливу на прийняття рішення зовнішнього і внутрішнього середовища.

У статті визначено та охарактеризовано основоположні чинники, які формують сучасного успішного керівника та ефективний державно-управлінський процес, а саме: командоутворення; лідерство; структурованість та стратегічна орієнтованість мислення; концентрація; збалансована централізація управління; спрощення управлінських процесів; проєктний підхід; заходи регулярного менеджменту; корпоративна культура та організаційні цінності; діалог та медіація. Запропоновано шляхи адаптації інструментів класичного менеджменту в управлінську діяльність керівників органів державної влади таких, як: концепція національного ромбу М. Портера; п'ять сил конкуренції М. Портера; Матриця росту BCG; Матриця McKinsey; принцип Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive.

Професійне становлення керівника органу державної влади представлено формулою «Керівництво – Управління – Лідерство», підкреслюючи відмінності між лідерством (застосування інструментів переконання та мотивації) і управлінням (застосуванням інструментів

примусу і влади). Узагальнено перелік управлінських дій керівників органів державної влади для ефективного вирішення стандартних та нестандартних ситуацій.

Ключові слова: державне управління, публічне управління та адміністрування, органи державної влади, місцеве самоврядування, управлінські навички, лідерство, управління, керівництво.

Shevchenko Serhii Oleksiiovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Educator of Ukraine, Head of the Department of Administration and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs 26 Gagarin Ave., Dnipro, 49005, tel.: (067) 281-40-47, e-mail: alphabet7373@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0079-3069>

Treshchov Myroslav Mykolaiovych Doctor of Science in Public Administration, PhD in Economic Sciences, Professor of the Department of Administration and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs 26 Gagarin Ave., Dnipro, 49005, tel.: (093) 742-25-55, e-mail: m_treshchov@i.ua, <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>.

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SKILLS OF HEADS OF PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. Public administration in Ukraine is in the stage of permanent changes since the country gained independence, its transformation into public management. The processes of globalization, digitalization, development of civil society and business projects of all forms of ownership require a correspondingly rapid reformatting of methodological approaches, institutions and staffing of public administration. It is obvious that mastering knowledge is not enough to successfully build a professional career in public authorities. Well-developed practical skills are needed to apply the acquired knowledge to solve problems in real time, taking into account the impact on external and internal decision-making.

The article identifies and characterizes the fundamental factors that shape a modern successful leader and an effective public administration process, namely: team building; leadership; structure and strategic orientation of thinking; concentration; balanced centralization of management; simplification of management processes; project approach; regular management activities; corporate culture and organizational values; dialogue and mediation. Ways to adapt the tools of classical management in the management activities of heads of public authorities such as: the concept of the national rhombus M. Porter; five forces of competition of M. Porter; BCG growth matrix; McKinsey matrix; principle Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive.

The professional development of the head of a public authority is represented by the formula “Headship – Management – Leadership”, emphasizing the differences between leadership (the use of tools of persuasion and motivation) and management (the use of tools of coercion and power). The list of managerial

actions of heads of public authorities for effective solution of standard and non-standard situations is generalized.

Keywords: public administration, public management and administration, public authorities, local self - government, managerial skills, leadership, management, headship.

Постановка проблеми. Реформування державного управління та місцевого самоврядування, територіальної організації влади в Україні на засадах децентралізації характеризуються запровадженням нового територіально-адміністративного устрою, створенням об'єднаних територіальних громад, зміни умов праці фахівців органів публічної влади різних рівнів.

Виникає необхідність щодо формування нового покоління державних службовців, що сприяють сталому розвитку, територіальній та культурній різноманітності, здатних сформувати альтернативу застарілій адміністративно-командній бюрократичній системі на основі розуміння потреб суспільства. Керівники органів державної влади повинні мати в меншій мірі механістичне мислення, яке базується на таких поняттях, як процес, зворотний зв'язок, порушення рівноваги.

Ефективне управління в системі органів державної влади вимагає формування команд, здатних реагувати на виклики та управляти змінами, а також керівників-лідерів, які би слугували для багатьох предметом наслідування, носієм норм моралі, розділяли і відстоювали соціальні цінності державної служби, а також, вірної своєму слову людини, що не допускає відхилень від схваленого курсу розвитку держави.

Таким чином, успішність реалізації поставлених завдань залежить від управлінських якостей керівника, яке стосується удосконалення якісних показників управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів: суб'єкта й об'єкта управління, що функціонують у традиційному й обов'язковому контурі системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування особистості керівника-лідера в публічному управлінні та перманентний процес розвитку управлінських навичок є одним із основних напрямів науково-дослідної діяльності у галузі «Державне управління». Теоретико-методологічні засади дослідження системи державного управління було закладено у працях В. Бакуменка, Б. Гурне, В. Дзюндзюка, В. Корженка, Н. Мельтюхової, Г. Райта, А. Омарова, Ю. Сурміна та ін. Значну увагу у своїх напрацюваннях управлінським функціям, ролі, навикам керівника, поряд з тим характеризуючи керівника-лідера, типи лідерства, авторитет керівника, його іміджу керівника тощо приділяють Л. Прокопенко, С. Серьогін, Т. Соколовська, І.Г.Сурай та інші. Питанням підвищення професійного рівня державних службовців у сфері державного управління присвячені праці Н. Алюшиної, О. Антонової, М. Їжі, О. Лазора, А. Ліпенцева, В. Лугового, С. Серьогіна, В. Мартиненка, Н. Сидоренко, О. Оболенського та інших.

Проте, на сьогодні залишається потреба подальшого поглибленого вивчення ролі керівника у забезпеченні ефективної діяльності державного органу влади, спрямованості результатів роботи державних службовців на соціальний запит, управління змінами та інноваціями, впровадження реформ, застосовуючи сучасні управлінські інструменти.

Метою статті є визначення шляхів розвитку управлінських навичок керівників органів державної влади в умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування та напрямів їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні процеси сучасного суспільства безпосередньо залежать від осіб, які обіймають посади у сфері публічного управління та адміністрування. Підготовка до публічно-управлінської діяльності є домінуючою тенденцією професіоналізації публічної сфери. Зазначене передбачає необхідність посилення лідерських якостей, оволодіння навичками стратегічного, аналітичного та критичного мислення, компетентностями щодо оцінки політичних ситуацій, прийомами саморегуляції, спеціальними інструментами управлінського впливу.

До основоположних чинників, які формують сучасного успішного керівника та ефективний державно-управлінський процес відносимо:

- командоутворення;
- лідерство;
- структурованість та стратегічна орієнтованість мислення;
- концентрація;
- збалансована централізація управління;
- спрощення управлінських процесів;
- проєктний підхід;
- заходи регулярного менеджменту;
- корпоративна культура та організаційні цінності;
- діалог та медіація.

Керівник повинен вміти організувати команду, яка здатна оперативно реагувати на виклики, управляти змінами, креативно мислити і впроваджувати інновації.

Командоутворення – процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно із стратегічними цілями організації.

Необхідність виникнення командної форми в управлінській діяльності обумовлюється: нечіткою структурованістю завдання; необхідністю швидкого виконання значного обсягу робіт; необхідністю творчого підходу до виконання завдання; сприяння міжособистісного спілкування, довіри й узгодженості дій ефективному виконанню завдання.

Команда може більш ефективно діяти за рахунок: необмеженої інтенсифікації праці (команда сама нормує свій робочий час залежно від темпів досягнення поставленої цілі); скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці (взаємозамінність, підвищена

особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей); використання колегіальних форм прийняття рішень, що підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди. Таким чином, основна увага команди концентрується на досягненні конкретних результатів учасники та ресурси об'єднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання. У свою чергу, ефективність спільної діяльності визначається індивідуальною успішністю у сукупності з можливістю поєднання особистих цілей зі стратегічними цілями команди.

Забезпечити ефективну роботу команди може лише керівник, який володіє виразними лідерськими якостями.

Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Лідер – член групи (організації), що має значний визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють; за яким група визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях; найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [1, с. 250].

Лідерство як характеристика особистості керівника визначається такими детермінантами, як: прояви сили особистості, що дають можливість спонукати інших до виконання поставлених завдань; здатність організувати людей на ефективне співробітництво, в ході якого він використовує різні непрямі способи впливу на людей, щоб спонукати їх діяти в потрібному напрямі; інтеграція колективу та узгодження дій його членів з метою досягнення поставленої мети; взаємодія, у процесі якої члени колективу об'єднуються навколо більш успішної людини, визнаючи його як носія цілей, методів дії, цінностей; стратегічним мисленням, завдяки чому розвивається і визначається діяльність всієї команди.

Підкреслюємо відмінності між лідерством і управлінням. Управління характеризується застосуванням інструментів примусу і влади, змушуючи колектив виконувати певні завдання визначеними методами. Лідер при цьому застосовує інструменти переконання та мотивації.

Кращий стиль лідерства – адаптивний, орієнтований на реальність, для якого характерні: висока організованість та структурованість управлінського процесу; увага до інтересів і потреб членів колективу; формування позитивного робочого середовища та ставлення до колег як до партнерів; орієнтація на результат; акцент на якості результатів роботи, впевненість у можливостях колективу досягти їх високого рівня; увага до пропозицій підлеглих у процесі розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Для керівників вищої ланки державного управління, зокрема визначаються та компетенції трансформаційного лідерства:

– наявність лідерських навичок (встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування; вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань; ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів);

- управління змінами (формування плану змін та покращень; управління змінами та реакцією на них; оцінка ефективності змін);
- управління організацією та персоналом (організація роботи і контроль; управління проектами; управління якісним обслуговуванням; мотивування; управління людськими ресурсами) [2].

До керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів влади висуваються такі вимоги:

- професійні знання відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів;
- лідерство (вміння обґрунтувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів);
- прийняття ефективних рішень (вміння вирішувати комплексні завдання; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів);
- комунікації та взаємодія (вміння ефективної комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження ефективної взаємодії);
- впровадження змін (реалізація плану дій та покращень; здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; оцінка ефективності здійснення змін);
- управління організацією роботи та персоналом (організація і контроль роботи; оцінка і розвиток підлеглих; управління конфліктами);
- особистісні компетенції (аналітичні здібності; інноваційність та креативність; вміння працювати в стресових ситуаціях) [3].

На Європейському форумі керівників провідних навчальних закладів по підготовці державних службовців було виділено такі компетентності керівників: управління змінами, ефективна комунікація, адекватне розв'язання етичних проблем, стратегії навчання та розвитку, фокус на стратегії, прийняття рішень, розв'язання проблем і винесення суджень, чутливість до якості і розмаїття, зосередження на досягненні результату, особистий вплив, креативність і інновація, інформаційний менеджмент, чутливість до політичного оточення, фінансовий менеджмент, аналітичні вміння, розуміння законодавчих і процесуальних норм, моніторинг, контроль і звітність [4, с. 125].

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має: розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому; ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують; враховувати наявну культуру у публічному секторі (країн визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики); передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу [5, с. 8].

Структурованість мислення і, як наслідок, лаконічність діяльності керівника дозволяє оптимізувати управлінські процеси, заощаджувати

ресурси та час.

Framework (фреймворк) – це структурований підхід, який керівники використовують для аналізу будь-чого (ринку, установи, організації, підприємства, проблеми тощо).

Серед найбільш популярних в управлінському середовищі фреймворків виокремлюють такі: концепція національного ромбу М. Портера; п'ять сил конкуренції М. Портера; Матриця росту BCG; Матриця McKinsey. Хоча наведені приклади створені, насамперед, для бізнес діяльності – вони цілком можуть бути застосовані й в державному управлінні.

Моделі Портера – це інструмент оцінювання конкуренції в галузі, у тому числі й секторі безпеки та оборони, й перспектив розвитку в галузі. Концепція національного ромбу М. Портера (рис. 1) показує залежність конкурентоспроможності країни на світовому ринку від певних параметрів.

Рис. 1. Детермінанти конкурентної переваги галузі

На конкурентоспроможність нації впливають:

1) факторні умови – конкурентні переваги країни залежать від рівня забезпеченості факторами виробництва певної кількості та якості;

2) умови попиту на внутрішньому ринку – стан внутрішнього ринку у взаємозв'язку з потенційними можливостями зовнішнього ринку вирішальним чином впливає на підприємницьку ситуацію;

3) рівень розвитку обслуговуючих галузей та близьких галузей і виробництв – забезпеченість відповідним обладнанням, існування тісних контактів з постачальниками, комерційними та фінансовими структурами сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

4) стратегії фірми та конкурентна ситуація – ринкова стратегія та організаційна структура фірм, які передбачають необхідну гнучкість, і достатня конкуренція на внутрішньому ринку є серйозними стимулами для успішного включення в міжнародну торгівлю;

5) роль уряду – державна підтримка галузей, надання їм пільгового кредитування та оподаткування, розвиток конкурентного середовища тощо;

6) випадкові обставини – зміни умов інвестування, інновації, природно-кліматичні умови, що призводять до коливань витрат виробництва

національної продукції щодо світового рівня [6].

При застосуванні цієї моделі М. Портера необхідно вміти оцінювати галузь на підставі визначення її основних економічних показників, до яких відносяться: ємність ринку, види конкуренції, темп приросту ємності ринку; кількість конкурентів та їх ринкові частки; вид вертикальної інтеграції; величини вхідних та вихідних бар'єрів; темп технологічних змін та інновацій; ступінь продуктової диференціації в галузі; величини ефектів масштабу; галузева чутливість до ступеню завантаження виробничих потужностей; галузева капіталоємність; середньогалузева прибутковість.

До п'яти сил Портера зараховують: нових конкурентів; наявних конкурентів в галузі; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив клієнтів.

Для державного управління такі моделі ефективні для управління стратегічними підприємствами галузі, формування їхніх конкурентних переваг, організації державних закупівель тощо.

Метод BCG Matrix (Матриця BCG) – це інструмент для стратегічного аналізу й планування. Матриця має вигляд перетину кожної осі з графіками стадій життєвого циклу товару (вихід на ринок, зростання, зрілість і спад), де кожна горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку (як відношення власних продажів до продажів кількох найсильніших конкурентів) залежно від ступеню концентрації ринку. У основу матриці McKinsey (3 x 3) покладено удосконалену матрицю BCG. Матриця призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій, стратегічних зон господарювання. Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності. Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом чи напрямом діяльності, а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку [7, с. 78].

Використовуючи фреймворки важливо при цьому не перейти до шаблонного мислення. Залежно від ситуації можна формувати власні фреймворки як спосіб структурувати інформацію чи, навіть, думки та ідеї.

Для структурування ідей та думок рекомендуємо використовувати принцип МЕСЕ (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) [8], що в перекладі на українську означає «взаємно виключаючи та колективно виключні». Його застосовують для структурування елементів списку: МЕ означає, що елементи списку не повинні між собою перетинатися; СЕ означає, що елементи списку повинні охоплювати 100% випадків. Наприклад, потрібно структурувати інформацію про склад Збройних Сил України. Для цього необхідно перерахувати особовий склад або за званням, або за статтю чи будь-якою іншою ознакою, але не перераховувати його в довільному порядку.

Розконцентрованість на великій кількості малих завдань є однією із найчастіших помилок керівника. Не варто намагатися реалізувати все й одразу. Для успішного керівника важлива *концентрація на ключових*

аспектах. Необхідно насамперед визначити перелік найважливіших завдань та сконцентрувати всі наявні ресурси на їх реалізацію. Далі – поступово ставити нові завдання на заміну виконаним.

Щодо збалансованої централізації, то мова йде, не про класичні поняття «централізації» та «децентралізації» в державному управлінні та місцевому самоврядування. Увагу звертаємо саме на процеси централізації управління в організації.

Централізація в управлінській діяльності керівника важлива, але не надміру. *Помірна централізація управління* дозволяє вибудувати чіткі управлінські ланцюги та контролювати якість вихідного продукту. Наприклад, доцільно велику кількість «гарячих ліній» різних структурних підрозділів об'єднати в одну, зекономивши при цьому фінансові ресурси та час обігу інформації, частина з якої може виявитися ключовою для прийняття управлінського рішення чи оперативного його корегування.

Ураховуючи активні процеси цифровізації ефективно централізувати управління стає в рази простіше за рахунок використання цифрових технологій – від популярних додатків Google до специфічних комп'ютерних застосунків чи мобільних додатків.

Спрощення управлінських процесів скорочує витрати та час, підвищуючи їх ефективність. Спрощення є супутнім аспектом до збалансованої централізації управлінських процесів.

Спрощення необхідно починати зі зменшення кількості звітів (особливо, паперових) до скорочення ланцюга бюрократичного процесу або кількості ієрархічних рівнів. Кожен рівень ієрархії – це додаткова перепона, яка заважає інформації вільно циркулювати. Навіть якщо мова йде про багатофункціональний орган державної влади, то його ключова вертикаль не повинна бути більше кількох рівнів. При цьому для ефективної роботи з підлеглими варто застосовувати правильні управлінські технології – від мережевого документообігу до регулярних нарад.

Для вирішення масштабних завдань доцільно застосувати *проектний підхід до організації управлінського процесу*. Тобто, кожне масштабне завдання необхідно розглядати як окремий проект та розподілити його менші підпроекти, призначивши до кожного відповідальну особу (керівника, менеджера проекту чи підпроекту). Керівником головного проекту може бути як сам керівник, так і його заступники або керівники інших структурних підрозділів залежно від масштабу проекту та його цілей.

Задля ефективної комунікації варто запровадити систему нарад, так звані, *заходи регулярного менеджменту*. Тобто наради повинні проходити із запланованою регулярністю згідно із затвердженими порядком денним та списком учасників. Важливо, щоб на таких нарадах не була надмірна кількість учасників, оскільки це розпорошує увагу та час.

Кроки щодо організації заходів регулярного менеджменту:

1. Розподіл відповідальності за напрямками (завданнями, темами, проектами тощо) нарад.
2. Затвердження графіку нарад зі сталою періодичністю (наперед на

тиждень, місяць і, навіть, рік).

3. Призначення для кожної наради відповідальної особи, яка готуватиме презентацію, розповідатиме про завдання та стадії реалізації проєкту.

4. Визначення інструментів для організації управлінського процесу.

Корпоративна культура – система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [9, с. 323].

Основні компоненти корпоративної культури: інноваційна культура (повинна підтримати потік нових пропозицій, нестандартних ідей та ініціатив); ділова етика (визначає моральні критерії, етику відносин між виробниками і споживачами, компаніями та державою тощо); культура мислення керівника (певний рівень розвитку здатності людини до відповідного відображення в поняттях й інших формах об'єктивної логіки буття); стиль ділового спілкування (визначається психологічними властивостями конкретної людини та засвоєними нормами поведінки, соціальними установками та ціннісними орієнтаціями); філософія організації (визначає цінності, вірування та принципи, відповідно до яких вона прагне здійснювати свою діяльність); організаційні цінності (принципи, що закладено у місії компанії, якими керується керівник під час взаємодії із зовнішнім середовищем та зі своїми співробітниками); заклики, лозунги, символи, ритуали та традиції.

Спеціальні навички *діалогу та медіації* стрімко посилюють свою актуальність в управлінських процесах. Керівники обов'язково повинні опанувати та системно розвивати здатність засобами медіації та альтернативного вирішення спорів, спеціальних медійних компетентностей, забезпечувати конструктивну громадянську активність, суб'єктність громадян у місцевих самоврядних і політичних процесах, вирішення спірних проблем місцевого та державного значення, встановлення громадянської злагоди та порозуміння між людьми, консолідуючої ролі громадських інституцій щодо протидіянню руйнівним процесам та розхитуванню нестійких самоврядних і соціальних конструкцій.

Наостанок зауважимо, що не можна чітко зазначити, який із стилів управління є кращим. Який стиль керівництва застосовувати, повинен вирішувати сам керівник залежно від власних уподобань, виду діяльності та типу організації. Наприклад, тривалий час панувала думка, що ліберальний стиль керівництва погано впливає на будь-яку організацію, однак сучасні фахівці вважають, що цей стиль доцільно застосовувати під час керівництва творчими людьми та нова-торами. Більше того, пошук одного, найкращого стилю керівництва вважається головним недоліком управлінської теорії. Сьогодні є зрозумілим, що ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації.

Висновки. Отже, для ефективного вирішення стандартних та нестандартних ситуацій керівникам органів державної влади необхідно:

- ідентифікувати ситуацію, що викликає утруднення;
- встановити причину ускладнення, що виникла;
- створити позитивний соціально-психологічний фон взаємодії членів команди під час вирішення нестандартних ситуацій;
- сприяти створенню ситуації успіху для учасників; поставити мету виходу із труднощів;
- будувати та реалізовувати план власних дій; самостійно генерувати ідеї, способи виконання дій, залучаючи знання та вміння із різних сфер життєдіяльності;
- розвивати нестандартне, творче мислення;
- швидко реагувати в таких ситуаціях, за умови наявності розвинутого мислення, пам'яті, уяви;
- сприяти вихованню почуття командної єдності, взаємодопомоги; працювати в команді;
- здійснювати самоконтроль і самооцінку діяльності та оцінювати її;
- здійснювати контроль і оцінку діяльності інших членів команди.

Підсумовуючи, професійне становлення керівника може бути представлено формулою «Керівництво – Управління – Лідерство».

Спочатку керівник освоює функції безпосереднього керівництва людьми. Потім він звільняється від них, делегуючи їх підлеглим, і приймає на себе функції управління організацією. Потім він делегує і ці функції, повністю зосереджуючись на функціях позиційного лідера.

Керівники органів державної влади повинні уміти формувати та координувати реалізацію елементів державної політики, включаючи вимоги щодо формування державної політики на основі ґрунтовного аналізу, стратегічного планування, участі громадськості, забезпечення суспільного інтересу та інформування громадськості про майбутні зміни; уміти визначити та структурувати пріоритети на галузевому рівні та забезпечувати реалістичне планування галузевого управління відповідно до визначених пріоритетів, ресурсного потенціалу, середньо- та довгостроковою спроможністю державного та місцевих бюджетів; використовувати методології управління проєктами як прогресивного інструментарію сфери публічного управління, а також уміти розробляти і реалізовувати соціальні, інфраструктурні та інвестиційні проєкти розвитку територій на засадах державно-громадського партнерства.

Література:

1. Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
2. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 № 448. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>.

3. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад керівників територіальних органів державної виконавчої служби: Наказ Міністерства юстиції України від 21.10.2016 № 3005/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1443-16>.

4. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. К. : Вид-во НАДУ, 2006. № 2. С. 123 – 132.

5. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на публічній службі: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / П.О. Хаїтов ; ДРІДУ НАДУ при Президентіві Україні. – Дніпро, 2017. – 23 с.

6. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition // *Harvard Business Review*. 1998. November-December. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.

7. Желіховська М.В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 6. Т. 1. С. 75 – 79.

8. Cheng V. MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive). *Caseinterview*. 2019. URL: <https://www.caseinterview.com/mece>.

9. Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 748 с.

References:

1. Serohin, S.M., Soroko, V.M. (Eds.). (2011). *Derzhavna sluzhba* [Public Service]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii «A» vid 22 lyp. 2016 roku № 448 [On approval of the Model requirements for persons applying for positions of public service category “A” from July 22 2016, № 448]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].

3. Nakaz Ministerstva yustytzii Ukrainy “Spetsialni vymohy do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad kerivnykiv terytorialnykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi sluzhby” vid 21 zhovt. 2016 roku № 3005/5 [Special requirements for persons applying for positions of heads of territorial bodies of the state executive service from October 21 2016, № 3005/5]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1443-16> [in Ukrainian].

4. Sliusarenko, O. (2006) Struktura ta komponentnii sklad, pokaznyky i kryterii otsiniuiannia profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsia iak osnova ioho kariernoho rozvytku [Structure and component composition, indicators and criteria for assessing the professional competence of a civil servant as a basis for his career development]. *Visnyk NADU – Herald NAPA*, 2, 123 – 132 [in Ukrainian].

5. Khaitov, P.O. (2017) Rozvytok transformatsiinoho liderstva na publichnii sluzhbi [Development of transformational leadership in the public service]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Dnipro: DRIPA NAPA [in Ukrainian].

6. Porter, M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. hbr.org. Retrieved from: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> [in English].

7. Zhelikhovska, M.V. (2009) Metody otsinky rynkovykh pozytsii pidpriemstva [Methods of assessing the market position of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6, 75 – 79.

8. Cheng, V. (2019) MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive). *Caseinterview*. caseinterview.com. Retrieved from: <https://www.caseinterview.com/mece> [in English].
9. Kniaziev, V. M., Rozputenko, I. V. (Eds.). (2011). *Teoriia derzhavnoho upravlinnia* [Theory of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].