Ганна Шляхтіна

викладач Інституту вищої кваліфікації

Київський національний торговельно-економічний університет,

м.Київ, Україна, e-mail: chumakova_3@ukr.net,

<https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті досліджено питання використання стилів лідерства у вітчизняному та закордонному досвіді. Зважаючи на те, що кожен лідер у процесі своєї управлінської діяльності виконує обов'язки у тільки йому властивому стилі, саме цей процес виражається в тому, якими прийомами керівник оперує, спонукаючи команду до реалізації місії організації, ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на обрану структуру завдань, як координує та контролює результати діяльності співробітників. Прийнятий певний стиль лідерства може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, створюючи в організації особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. Ступінь, до якої лідер делегує свої повноваження, типи влади, що ним використовуються, його турбота, все це відображає стиль лідерства певного керівника. Стиль лідерства являє собою інтегральний підхід до розвитку організації, виконання нею певних функцій.

Проведено порівняльний аналіз десяти стилів лідерства, що є актуальними на сьогодні у сфері публічного управління та комерційних організаціях як за кордоном, так і в Україні. Ураховуючи багаторічні надбання, теорія менеджменту на сьогодні налічує багато різнопланових стилів лідерства в організації. За нинішніх непередбачуваних умов, які щоденно відбуваються в суспільстві та глобальних трансформаційних перетворень, лідер повинен бути гнучким, вміти змінювати свій стиль в залежності від ситуації. На практиці ж більшість управлінців не можна назвати гнучкими: раз обравши свій стиль керівництва, вони не прагнуть його міняти. Визначення та напрацювання ефективного стилю лідерства передбачає баланс. Для цього потрібно чітко відрізнити стилі управління, які відповідають сильним сторонам як лідера, так і самої організації, а також будуть більш практичні.

Доведено, переваги та недоліки кожного зі стилів, а також надано рекомендації щодо використання кожного з них за певних обставин.

Також запропоновано розглянути коучинговий стиль лідерства, як один з варіантів, що може використовуватися сучасними лідерами під час реалізації реформи публічного управління.

Ключові слова: лідерський потенціал, механізми державного управління, стиль лідерства, реформа публічного управління, державна служба, коучинг.

Anna Shlyakhtina

Lecturer of the Institute of Higher Qualification

Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine,

e-mail: chumakova_3@ukr.net,

<https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

USING LEADERSHIP STYLES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC GOVERNANCE REFORM

Abstract. The article examines the use of leadership styles in domestic and foreign experience. Given that each leader in the process of his management activities performs duties in his own style, this process is expressed in what techniques the leader operates, encouraging the team to implement the mission of the organization, proactive and creative approach to the assigned tasks. task structure, how it coordinates and controls the results of employees. The accepted certain style of leadership can serve as the characteristic of quality of activity of the head, his ability to provide effective administrative activity, creating in the organization special atmosphere, promotes development of favorable relations and behavior. The degree to which a leader delegates his authority, the types of power he uses, his concern, all reflect the leadership style of a particular leader. Leadership style is an integrated approach to the development of the organization, the performance of certain functions.

A comparative analysis of ten leadership styles that are relevant today in the field of public administration and commercial organizations both abroad and in Ukraine. Given the many years of experience, management theory today has many different leadership styles in the organization. Under the current unpredictable conditions that occur daily in society and global transformational transformations, the leader must be flexible, able to change his style depending on the situation.

In practice, however, most managers cannot be called flexible: once they have chosen their leadership style, they do not seek to change it. Defining and developing an effective leadership style involves balance. This requires a clear distinction between management styles that are in line with the strengths of both the leader and the organization itself, and will be more practical.

The advantages and disadvantages of each style are proved, as well as recommendations for the use of each of them in certain circumstances.

It is also proposed to consider the coaching style of leadership as one of the options that can be used by modern leaders in the implementation of public administration reform.

Keywords: leadership potential, mechanisms of public administration, leadership style, public administration reform, civil service, coaching.

Постановка проблеми. В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. За умов активізації процесів суспільної трансформації та викликів сьогодення, нагальним постає питання обрання стилю лідерства, відповідно до якого буде діяти керівник та в подальшому розвивати свої відповідні компетентності з метою забезпечення оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають.

Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання актуального для певних умов стилю лідерства з метою ефективного керівництва та в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників, досягти поставлених цілей та забезпечити виконання місії організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку лідерського потенціалу керівників сфери публічного управління, а також стилів лідерства висвітлені як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями: Н.Т. Гончарук, А.В. Ліпенцевим, М.С. Орлів, Н.С. Орловою, Л.А. Пашко, І.Г. Сурай, М. Біром, Дж. Брайсоном, Б. Кросбі, М. Фіннстремом, Д. Шредером. Однак, за сучасних умов розвитку українського суспільства, зважаючи на складнощі реалізації реформи публічного управління, надзвичайно актуальним є розгляд питання перегляду доречності використання тих чи інших стилів лідерства на державній службі, й відповідно до них перегляду пріоритетів розвитку.

Мета статті – аналіз особливостей стилів лідерства та їх впливу на розвиток лідерського потенціалу під час здійснення реформи публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Підґрунтям ефективного та прозорого демократичного врядування є якісне та належне функціонування механізмів державного управління. Вони являють собою стрижень життєздатності країни, що визначає спроможність влади здійснювати координацію та організацію надання відповідних послуг громадянам, а також сприяти зростанню та конкурентності на світовій арені.

Беручи до уваги основні напрями реалізації реформи публічного управління, а також ураховуючи курс розвитку української держави в умовах трансформаційних змін і несподіваних викликів сьогодення, лідерство стає стратегічною, обов'язковою складовою успішності заявлених перетворень.

На сьогодні вирішальна роль у державному врядуванні надана талановитим керівникам з комунікативним потенціалом, високим рівнем знань персонал-технологій, вмінням врегулювати управлінські та соціальні

конфлікти, сформувати лідерів з кола своїх підлеглих, – службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби [1].

Ще у ранніх дослідженнях на тему лідерства у державному управлінні зроблено висновок про те, що відмінності серед осіб, які опинилися на керівній посаді, та варіації у життєвих циклах організацій створили практично безмежну кількість перестановок і комбінацій.

Лідерство було складним завданням в усіх історичних епохах, але здається, що сьогоденні керівники стикаються з додатковими проблемами. Хоча середовище з розподілом влади, створене у другій половині двадцятого століття, розширило аспекти демократії, це також робить лідерство більш важким.

Громадськість сьогодні має можливість спостерігати лідерів – особливо лідерів у державному управлінні – завдяки ЗМІ, Інтернету, соціальним мережам та більш високому рівню обізнаності. В той же час громадськість стає більш скептичною та менш терпимою до помилок і слабкостей лідерів. Крім того, очевидно, що з інтенсивним розвитком конкуренції в умовах нової глобальної економіки, навіть серед організацій державного управління, спектр навичок, необхідних для лідерів, значно виріс і змінився [2].

Зважаючи на це, посеред іншого, важливими складовими механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління на сьогодні визначено [3]: індивідуальні цілі, пріоритети; оцінка наявних якостей; стратегія індивідуального розвитку; профіль керівника-лідера, виконання яких неможливо забезпечити без визначення конкретного стилю лідерства, який буде використовуватися, з притаманними тільки йому важливими характеристиками.

Тому, зважаючи на непередбачувані глобальні перетворення сьогодення, що носять світовий масштаб, вважаємо за доречне розглянути основні характеристики та риси провідних на сьогодні типів лідерства, враховуючи те, що зважаючи на швидкоплинні обставини, які відбуваються в суспільстві, існуючі в публічному управлінні стилі не дають ефективних результатів діяльності установ і організацій.

Тим більш, що для того, щоб успішно долати періоди невизначеності та привести свою команду до успіху, потрібні гнучкі, проактивні та резильєнтні лідери, які здатні зберігати стійкість під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, впоратися зі складними подіями та відновлюватися після труднощів.

Є багато переваг у розумінні різних підходів до обрання стилів лідерства [4], таких як:

- гнучкість - розуміння різних підходів дає можливість обирати стиль – або, навіть, конкретні характеристики кожного стилю, які найкраще підходять ролі керівника і особистості за певних обставин, враховуючи специфіку організації та її спрямованість;

- самосвідомість - проаналізувавши кожен стиль лідерства, є можливість виявити, що резонує з певними ідеями або чинить їм опір, а також розвинути самосвідомість сильних сторін і потенційних можливостей власного підходу

до лідерства в кожному окремо взятому випадку;

- міцний фундамент – це знання, які є основою для будь-якого майбутнього розвитку лідерства.

Стилі лідерства проаналізуємо, розглядаючи їх від найжорсткішого, структурованого стилю до самого гнучкого.

1. Авторитарне лідерство. Визначається підходом зверху вниз, коли справа стосується прийняття всіх рішень, процедур і політик в організації.

Авторитарний лідер менше зосереджується на зборі інформації від членів команди і схильний приймати управлінські рішення, яким, як очікується, будуть слідувати інші. Його характеристиками є: структурованість; строга відповідність правилам і нормам; довіра тільки ретельному нагляду; зберігання всієї влади і контролю.

Що стосується переваг цього стилю: такий лідер може бути ефективним, особливо коли справа доходить до прийняття рішень; підтримує згуртованість і узгодженість команд, так як відповідальність бере на себе одна людина; може змусити всіх виконувати індивідуальні ролі, які більш зрозумілі, оскільки вони будуть делеговані через конкретні посадові обов'язки.

2. Транзакційне лідерство визначається контролем, організацією і короткостроковим плануванням. Припускає чіткий обмін між лідером і членами команди. Наприклад, в обмін на дотримання вимог і високу продуктивність співробітник може отримати підвищення по службі.

Транзакційний лідер покладається на систему заохочень і покарань, щоб мотивувати своїх послідовників і забезпечує: орієнтацію на короткострокові цілі; структурованість; віру в ефективність мотивації.

Вказаний стиль може бути ефективним способом досягнення короткострокових цілей; чітко визначає очікувану поведінку членів команди з винагородою і покаранням; забезпечує структуру і стабільність. Однак, у той же час: обмежує творчість, зростання та ініціативу; може не вплинути на людей, яких «не включає» мотивація; бентежить тих, хто шукає можливості для розвитку.

Може бути ефективним, якщо: керувати великою за організаційною структурою організацією чи установою, якій необхідно створити структуру і процеси для забезпечення однаковості в глобальних офісах; є короткостроковий проект, який вимагає успішного результату; є команди, які мотивовані грошима, пільгами і статусом.

3. Бюрократичне лідерство - покладається на чіткий ланцюжок підпорядкування, строгі правила і згоду з боку своїх послідовників.

Зазвичай зустрічається в державних установах, а також у військових і громадських організаціях. Лідер при ньому: ієрархічний; орієнтований на завдання; суворо дотримується правил, норм, і процесів; система заохочень, заснована на заслугах.

Перевагами є: стабільність з точки зору гарантії зайнятості та результатів; дуже чіткі ролі, обов'язки і очікування; добре помітний набір

процесів і правил. Однак, зважаючи на постійні зміни обставин діяльності організацій, є неефективним, так як все має відбуватися по ланцюжку команд; немає заохочення співробітників в особистому або професійний рості; пригнічує творчість, новаторство і вільне мислення; не сприяє співробітництву або побудові відносин всередині команд; може ускладнювати реагування на зміни.

4. Харизматичне лідерство визначається лідером, який використовує свої комунікативні навички, переконливість і привабливість, щоб впливати на інших.

Кожен харизматичний лідер виглядає унікально. Однак, є багато ключових характеристик, які поділяють більшість харизматичних лідерів: сильний комунікатор; чуйний і вмотивований; привабливий; оптимістичний; дуже надихає і мотивує; заохочує почуття товариськості, співробітництва та єдності; змушує послідовників відчувати, що їх чують і розуміють; створює рух до позитивних змін.

Тим не менш, є у цього стилю і недоліки: лідер може стати більш зосередженим на собі, ніж на своїх людях; має потенціал стати корисливим; часто розглядається як поверхневий або лицемірний.

5. Трансформаційне лідерство – прагне змінити статус-кво. Трансформаційні лідери створюють бачення, засноване на виявлених потребах, і спрямовують свої команди до цієї єдиної мети через натхнення і мотивацію.

Основна відмінність трансформаційного лідерства від інших стилів - фокус на зміні систем і процесів. Перевагами є: мотивація для команди; сприяє побудові міцних відносин і заохочення співробітництва; співробітникам можна надавати автономію у виконанні їх роботи; може вести до творчості, зростання і емпатії в командах.

Проте, може викликати почуття нестабільності і порушити статус-кво; сильний тиск на лідера, якому потрібно постійно подавати приклад іншим.

І якщо керівник обирає такий стиль, то йому потрібно: мати бачення, засноване на поточних потребах або існуючих проблемах; отримувати зворотній зв'язок, відгуки та додаткові ідеї від своєї команди, що підвищить зацікавленість співробітників.

6. Коучингове лідерство - стиль, який визначається співпрацею, підтримкою і керівництвом. Лідери коучингу зосереджені на виявленні кращих в своїх командах, допомагаючи їм долати перешкоди і досягати поставлених цілей.

Цей лідер обнадійливий, уміє давати зворотний зв'язок і ставити корисні питання, підтримуючий, зосереджений на зростанні та розвитку інших, заохочує двостороннє спілкування і співробітництво, сприяє особистому та професійному розвитку співробітників, зосереджений на підтримці, а не на засудженні, створює можливості для зростання і творчого мислення.

Проте, цей стиль є ресурсовитратним для самого лідера, так як вимагає багато часу і енергії; не завжди призводить до найшвидших і ефективних

результатів; може бути, не ідеальним вибором для організацій, що прагнуть до високого тиску або строгої орієнтації на результат. Під час нього потрібен активний зворотній зв'язок (співробітники повинні мати можливість надавати зворотний зв'язок незалежно від того, позитивний він або негативний); сприяння зростанню; вміння ставити правильні питання.

7. Демократичне лідерство, яке також широко відоме як колективне лідерство, полягає в тому, щоб дозволити кільком людям брати участь в процесі прийняття рішень. Демократичний стиль вважається дуже справедливим і інклюзивним.

Демократичні лідери зазвичай мають певні характеристики: розширення прав та можливостей; єдність; об'єктивність і чесність; зосередженість на делегуванні повноважень; відкритість. Вони заохочують співпрацю, включають різноманітність думок і способів мислення, підвищують залученість і продуктивність групи, що також може привести до більш творчих рішень, результат підтримується більшістю.

8. Спільне лідерство направлено на те, щоб спонукати людей працювати разом, долаючи організаційні кордони, для досягнення загальних цілей.

Характеристики спільних лідерів: орієнтація на командну роботу; здобуття довіри; орієнтація на самосвідомість; веде до більш творчого, новаторського мислення. Завдяки цьому з'являється більше можливостей для різноманітності; можна зміцнити міжгрупові відносини; забезпечується довіра в середині організації.

9. Лідерство-служіння ставить зростання і благополуччя своєї організації, співробітників і суспільства понад усе.

Лідер-слуга самовідданий і скромний, в нього відсутній інтерес до влади або матеріальних переваг. Він об'єднуючий; емпатичний; зосереджений на розвиткові та зростанні інших; може привести до підвищення продуктивності, інновацій та співпраці; створює безпечне середовище; знижує плинність кадрів і роз'єднаність; підвищує довіру до лідерів.

Однак, не зважаючи на масу позитивних якостей, за такого стилю лідер може легко «згоріти». Крім того, це є ресурсовитратним процесом, важко навчити інших лідерів менталітету служіння, може знадобитися більше часу, щоб побачити результати або досягти цілей.

10. Лідерство, засноване на принципах невтручання.

Лідер дотримується принципу невтручання і дає іншим свободу приймати рішення. В цей же час він: довірливий; розуміє, коли втручатися, а коли поступатися місцем; зосереджений на загальній картині; дає можливість людям практикувати свої лідерські навички; може привести до розвитку творчих здібностей та інновацій; знижує страх перед невдачею; заохочує довіру між членами команди і собою; прищеплює почуття незалежності.

Однак, як й інші стилі, має свої слабкі сторони: може привести до низької продуктивності; створити конфлікт між членами команди; призвести до плутанини щодо ролей та обов'язків; неможливо бути ефективним з некваліфікованою або невмотивованою командою.

Принцип невтручання стає все більш популярним на сучасних робочих місцях, які віддають перевагу великій свободі для співробітників. І хоча цей стиль, безумовно, підходить для значної частини організацій, він не кращий вибір для всіх, у тому числі, й для державної служби.

Принцип невтручання в лідерство можливий тільки в тому випадку, якщо є високомотивована, незалежна, професійна, згуртована команда. Якщо застосувати підхід невтручання до команди початкового рівня, можна отримати провал.

Розуміння різних стилів лідерства, аналіз їх характеристик, недоліків та переваг - це тільки один з кроків для застосування в публічному управлінні. Для лідерів є безліч додаткових ресурсів, щоб поліпшити свої професійні компетенції та досягти поставлених перед організацією цілей. Потрібно використовувати такі інструменти, як навчання лідерству і наставництво, щоб визначити свої сильні сторони і потенційні можливості й завдяки цьому приноси користь як організації, так і в реалізації себе як професіонала.

Наприклад, країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вкладають значні кошти в навчання, розвиток, матеріальне забезпечення персоналу державного сектора. Так, у 2017 році оплата праці службовців сектора державного управління становила в середньому 9,2% ВВП і 22,8% загальних державних витрат країн ОЕСР [5].

Інвестиції такого масштабу вимагають ретельного управління, щоб гарантувати очікувану віддачу від політик і послуг, які покращують життя і добробут громадян. Це вимагає кваліфікованого і професійного лідерства в публічному управлінні.

В академічному дослідному співтоваристві існує загальна згода з тим, що розвиток лідерського потенціалу керівників державного сектору призводить до підвищення ефективності та продуктивності організації.

Вказані країни також прагнуть підвищити довіру до державних інституцій, тому, що саме лідери грають дуже важливу роль у встановленні етичного тону організації і в поширенні цінностей, якими керуються при прийнятті рішень на всіх рівнях [6].

Нещодавні дослідження демонструють, що професіоналізація вищої ланки державної служби є одним з найбільш важливих факторів зниження корупційних ризиків в бюрократичному середовищі [7].

Відбір на основі заслуг також може безпосередньо підвищити довіру суспільства до державних установ, якщо громадяни будуть впевнені, що державні службовці, які очолюють установи, знаходяться там тому, що вони володіють необхідними компетенціями, досвідом, цінностями і етикою [8].

Крім того, криза, що виникла завдяки COVID-19, поставила розвиток лідерства в сфері публічного управління в центр уваги, встановивши нову планку для гнучкого прийняття рішень, з використанням залучення працівників в складних (віддалених) умовах і спільної координації між розрізненими структурами та рівнями.

І тому для лідерів на державній службі важливо розуміти, як їх стиль,

особистісні якості, реакція на зміни можуть вплинути на результативність та поведінку інших, підтримувати та розвивати продуктивну співпрацю та стосунки; як ефективніше отримувати та надавати зворотній зв'язок, як краще управляти собою, як виділити та розвивати потенціал інших у повній мірі.

Для того, щоб бути спроможними виконувати ці функції є необхідним відповідне навчання, яке сприятиме спроможності управляти людьми, формуванню власного лідерського стилю [1].

Тим більш, що мета лідерства в сфері публічного управління буде все більше полягати у вирішенні завдань державної політики новаторськими способами за підтримки цифрових технологій. Це говорить про необхідність нових здібностей (тобто навичок, поведінки, поглядів, знань і т.д.) на вищому рівні державної служби.

Це має на увазі трансформацію організаційних структур і перегляд процесів, здатних сприяти цим змінам. А значить, обравши актуальний стиль лідерства, працювати в партнерстві зі співробітниками, які готові до інновацій, змін, багатозадачності, незалежно від формальних організаційних кордонів.

Лідери керуватимуть все більш різноманітними організаціями зі співробітниками з різним досвідом, компетентностями тощо. Крім того, саме лідери будуть відігравати провідну роль у формуванні культури навчання, щоб у існуючих співробітників була можливість вчитися на ходу, зважаючи на непередбачувані та швидкі зміни.

Лідери також будуть відігравати дедалі помітнішу роль в якості послів організацій, в авангарді та центрі війни за таланти, формулюючи ціннісну пропозицію роботодавця в державному секторі і залучаючи необхідний набір навичок до лав публічного управління.

З урахуванням цих викликів, на нашу думку, коучинговий стиль лідерства, а також спільне лідерство стають дедалі актуальними для використання в державних структурах. Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників.

Так, наприклад, Естонський центр підвищення кваліфікації державних службовців спочатку проводить індивідуальну оцінку компетенцій вищої ланки, а потім пропонує навчання лідерів для усунення виявлених прогалин. Центр надає 20 годин коучингу кожні 6 місяців під керівництвом сертифікованих незалежних тренерів. В Естонії коучинг став настільки популярним, що деякі керівники виявили бажання самі стати сертифікованими коучами і Центром була розроблена відповідна програма.

Програми коучингу також можуть бути націлені на досягнення конкретних цілей, таких як цифрове лідерство. Наприклад, у французькому тематичному дослідженні розглядається проблема впровадження цифрових навичок і світогляду до рамок професійних компетентностей вищих

державних службовців [5].

Було виявлено, що деякі з високопосадовців самостійно обирають добровільне навчання (тренінги, які вони можуть відвідувати). Цифрове управління Франції (DINSIC) тестує програму коучингу, реалізація якої підтримується командою, що включає професійного тренера і експерта з цифрових технологій.

Також є місце для формальних програм навчання, але вони повинні будуть ретельно розроблятися, щоб забезпечити актуальність. Ці спеціалізовані програми і семінари, часто присвячені інноваціям і цифровізації, не тільки ознайомлюють з різними методами, але і викликають питання про власний стиль лідерства, і про те, як їм, можливо, доведеться адаптуватися.

Дані, опубліковані в Government at a Glance у 2019 році, демонструють те, що розвиток вищого керівництва і наставництва є вищим пріоритетом для 25 країн ОЕСР. Однак, 14 країн віддають пріоритет навчання керівників середньої ланки, і тільки 11 країн виявляють потенціал старших менеджерів на ранньому етапі їх кар'єри [6]

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року та Планом заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України в редакції від 18 грудня 2018 року № 1102-р, модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами визначено, одним з пріоритетних напрямів реформування [10].

Наразі йде активне обговорення Стратегії реформи державного управління до 2025 року. І однією з найважливіших складових реформи – є, безумовно, професійна державна служба, складовою якої є лідерство. Причому з важливою характеристикою – відповідальне.

Тобто таке, що має на увазі не тільки дії керівників різних рівнів. А готовність і спроможність ухвалювати важливі, важкі та, часом, непопулярні рішення у складній ситуації. Це не тільки лідерство у процесах, а й готовність брати відповідальність незалежно від рівня посади в потрібний момент.

Висновки. Зважаючи на все вищезгадане, розуміємо, що розвиток лідерських якостей на вищому рівні державної служби потребує системного підходу. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може істотно змінити здатності лідера та сприяти розвитку лідерського потенціалу. Дослідження також надають можливість усвідомити, наскільки розвиток лідерського потенціалу залежать від місця, часу, специфіки організації. Сьогоднішні лідерські здібності можуть відрізнятися від минулих, спираючись не тільки на ієрархічну владу, а й на співпрацю в мережах.

Приклади демонструють, що розвиток можливостей на сьогодні не може бути досягнуто за допомогою традиційних засобів - нові можливості вимагають корегування старих систем. У міру того, як змінюються умови, повинні змінюватися і системи, а з ними і стилі діяльності лідерів, які їх

забезпечують.

Узагальнено специфічні характеристики основних стилів лідерства, із виокремленням відповідних особистих якостей державного службовця як лідера.

На основі вивчення міжнародної наукової думки визначено, що розвиток лідерського потенціалу керівників державного сектору призводить до підвищення ефективності та продуктивності організації, а коучингове лідерство – один із стилів, що все частіше використовується у світі.

Впровадження коучингу як методу управління персоналом у вітчизняних організаціях може дати змогу здійснити якісні зміни в державних структурах, а саме:

- сформувати відповідальність у лідера, а також і співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;

- створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу реалізації управлінських рішень;

- надати можливість працівникам управляти своєю діяльністю: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє їх внутрішній потенціал, забезпечить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи;

- по-іншому поглянути на власне життя, удосконалити його якість, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні ресурси як керівникам, так і їх підлеглим.

За умов ефективного проведення, коучинг може стати корисним і гнучким інструментом, адаптованим до власних і конкретних лідерських компетенцій і завдань публічного управління. Однак, впровадження цього стилю лідерства в організації досліджено та вивчено в усіх аспектах зовсім у незначній мірі: зокрема, недостатньо розкритим залишається питання практичного застосування коучингу в діяльності компаній, а тим більш у сфері публічного управління.

Отже, в подальшому планується здійснити дослідження саме в цьому напрямку. Зважаючи на те, що важливими умовами розвитку лідерського потенціалу є: правильність визначення стилю лідера відповідно до певних умов, що дасть можливість сформулювати чіткі цілі, використати комплексний підхід до вибору методів розвитку, який базується на сучасних принципах навчання і враховує індивідуальний стиль.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу керівника буде включати широкий спектр напрямів – від розвитку окремих якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності, до рефлексивної самоорганізації на основі відповідності потребам організації, викликам сьогодення, особистим цілям професійної реалізації.

Основний постулат цієї статті полягає в тому, що який би стиль лідерства не був обраний, у нього є три необхідні компоненти: перший - це керівництво через відносини з іншими, другий - ведення їх до оновлення, з урахуванням швидкоплинної реальності та викликів; третій – самосвідомість,

особиста відповідальність і прагнення до власного професійного удосконалення.

Література:

1. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ: ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
2. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління / Л.А. Пашко // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. – Д. : Моноліт, 2017. – С. 255–271
3. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. – К. : ДП «НБЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.
4. Beer, M., M. Finnström and D. Schrader. Why Leadership Training Fails and What to Do About It. – 2016 – URL: <https://www.cleverism.com/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it/>
5. Daniel Gerson. Leadership for a high performing public service. – OECD 2020. – № 40. – URL: <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
6. OECD (2020), OECD Public Integrity Handbook, OECD Publishing, Paris, – URL: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
7. Charron, N. et al. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. – The Journal of Politics, – URL: <http://dx.doi.org/10.1086/687209>
8. Charron, N., C. Dahlström and V. Lapuente (2016). Measuring Meritocracy in the Public Sector in Europe: a New National and Sub-National Indicator. – European Journal on Criminal Policy and Research. – URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s10610-016-9307-0>
9. OECD (2019). Government at a Glance 2019. – OECD Publishing – URL: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
10. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р). – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

References:

1. Orlova, N.S. (Eds.). (2020). *Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of public administration and administration development in Ukraine]*. Kyiv: VD «Osvita Ukrainy» [in Ukrainian].
2. Pashko, L.A. (2017). Upravlinske liderstvo yak zaporuka efektyvnosti funktsionuvannia sfery derzhavnoho upravlinnia [Management leadership as a guarantee of the effectiveness of the functioning of the sphere of public administration]. N.R. Nyzhnyk, N.T. Honcharuk (Eds.). *Administrativna reforma v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy – Administrative reform in Ukraine: current status, problems and prospects*. (pp. 255–271). Dnipropetrovsk: Monolit [in Ukrainian].
3. Orliv, M.S. (2017). *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia [Development of the leadership potential of the head of the sphere of public administration]*. Kyiv: DP «NVTs «Pryoryty» [in Ukrainian].
4. Beer, M., Finnström, M. and Schrader, D. (2016). Why Leadership Training Fails and What to Do About It. *www.cleverism.com*. Retrieved from <https://www.cleverism.com/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it/> [in English].
5. Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing public service. *OECD*, 40. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en> [in English].
6. *OECD Public Integrity Handbook*. (2020). Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en> [in English].

7. Charron, N., et al. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. *The Journal of Politics*, 79(1). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1086/687209> [in English].
8. Charron, N., Dahlström, C., Lapuente, V. (2016). Measuring Meritocracy in the Public Sector in Europe: a New National and Sub-National Indicator. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 22, 499-523. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10610-016-9307-0> [in English].
9. *Government at a Glance 2019*. (2019). OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en> [in English].
10. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku" : vid 24.06.2016, № 474 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategy for public administration reform in Ukraine until 2021" from 24.06.2016, № 474]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].