

української управленчої культури буде походити в напрямку асиміляції сучасних зарубіжних управленчих концепцій і технологій з збереженням збережених національних традицій і норм спілкування.

Список использованной литературы

1. Парсонс Т. Система современных обществ. – М., 1998. – 270 с.
2. Андреева О. Феномен лидерства / О. І. Андреева. – К. : Освіта, 2004. – 312 с.
3. Hofstede G., Hofstede J. and Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2010.

4. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е. П. Самсонова. – Минск : ООО «Попурри», 2004. – 528 с.
5. Шекелтон В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб. : Питер, 2003. – С. 45.
6. Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. – London, 1980.
7. Harris P., Moran R. Managing Cultural Differences. – Houston: Gulf Publication, 1979.
8. Пивоваров С., Максимцев И. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб : Питер, 2008. – С. 83.
9. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. – К., 2006. – 256 с.

Sikorska Iryna

SOCIO-CULTURAL CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP PRACTICES IN UKRAINE

The article discusses the role of sociocultural component in the formation of the dominant styles of organizational leadership and governance in Ukraine, as well as the factors affecting the process of becoming a leader under modern conditions. Knowledge of social and cultural features of the national leadership practices can predict behavior parameters and can determine attributive characteristics of leaders which are the most typical, socially relevant and effective within a particular cultural tradition. The ongoing reforms in Ukraine foresee modernization of management systems at all organizational levels, qualitative renewal of the national model of administrative culture. The reforms actualize the need of creating a new type of leaders who can exercise effective leadership in the new socio-economic and political realities in the country. The article pointed out that the well-known models of leadership, claiming the socio-cultural universality, however, do not work when you try to apply them onto the countries with economies in transition, like Ukraine. Therefore selection of the effective leadership styles to a greater extent is determined by cultural factors, which are significant in terms of identifying the type of leader in a particular situation. The author concludes that the sociocultural characteristics of leadership and management styles in Ukraine are based on the system of values, beliefs and traditions that have emerged in the course of the historical and socio-economic development of the country, as well as under the influence of contemporary globalization processes.

Keywords: leadership, leadership practices, leadership style, sociocultural characteristics, values, national culture.

Сікорська Ірина

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ В КРАЇНІ

У статті розглядається роль соціокультурної складової у формуванні домінуючих стилів організаційного лідерства та керівництва в Україні, а також фактори, що впливають на процес становлення лідера в сучасних умовах. Знання соціокультурних особливостей національної управлінської практики дозволяє прогнозувати параметри поведінки і визначити атрибутивні характеристики лідерів, які є найбільш типовими, суспільно значущими і ефективними в рамках конкретної культурної традиції. Здійснювані в Україні реформи передбачають модернізацію систем управління на всіх організаційних рівнях, якісне оновлення національної моделі управлінської культури та актуалізують потребу у формуванні нового типу лідерів, здатних здійснювати ефективне керівництво в нових соціально-економічних і політичних реаліях країни. У статті підкреслено, що відомі моделі лідерства, претендуючи на соціокультурну універсальність, тим не менш, не працюють при спробі їх застосування до досвіду країн з перехідною економікою, наприклад, до України. Тут умови вибору ефективного стилю управління більшою мірою детермінуються культурними факторами, які є досить значущими з точки зору ідентифікації з лідером типу управлінської ситуації. Зроблено висновок про те, що соціокультурні особливості управлінської діяльності та лідерства в Україні засновані на системі цінностей, вірувань і традицій, що сформувалися в ході історичного та соціально-економічного розвитку країни, а також під впливом сучасних глобалізаційних процесів.

Ключові слова: лідерство, управлінська практика, стиль управління, соціокультурні особливості, система цінностей, національної культури.

УДК 354.057

СМЕРІЧЕВСЬКИЙ Сергій,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту та банківської справи,
Донецький державний університет управління,
Україна

КЛІМОВА Олена Ігорівна,
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра фінансів, обліку і аудиту та банківської справи,
Донецький державний університет управління,
Україна

ЛІДЕРСТВО В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

У статті досліджено проблему лідерства у системі державного управління. Обґрунтовано роль лідерства у державному управлінні на сучасному етапі соціально-економічного розвитку. Запропоновано п'ять варіантів визначення поняття «лідерство» у контексті державного управління. Проведено порівняльний аналіз лідерства в організаціях державного управління та комерційних організаціях. Доведено, що концепція організаційного лідерства у сфері державного управління складається з таких основних елементів, які всі організаційні лідери повинні розуміти й використовувати для ефективною діяльності: життєздатність організації; повага виборців; ентузіазм співробітників; стратегічне лідерство та операційне лідерство.

Ключові слова: лідерство, організація, державне управління, державні службовці, комерційний сектор.

Вступ. Сьогодні, в умовах XXI століття, одним із ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені [2, с. 13].

Лідерство – багатоаспектне явище. Його феномен, відносини лідерства проявляються всюди та завжди, коли група людей вирішують будь-які проблеми, прагнуть до спільного результату. Таке відбувається в усіх сферах суспільного життя (політиці, економіці, науці, культурі та ін.), а також на мікро – й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин у малих групах до управління державою та міжнародними справами), на формальних і неформальних рівнях. Все це не дозволяє дати чіткого однозначного визначення поняття лідерства. У даному випадку мова буде йти про організаційне лідерство, або лідерство у формальних організаціях, до яких відноситься й державне управління [1].

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (*democracy governance*), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади [2, с. 13-14].

Лідерство на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в сьогоdnішніх умовах набуває особливої ваги. У контексті проголошеної Президентом України адміністративної реформи лідерство є чи не найголовнішим елементом успіху подальшого розвитку і модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей [4].

Матеріали і методи. Окремі види лідерства у бюджетній сфері, такі як лідерство серед політиків і тих, хто працює у громадських організаціях, широко обговорюються [1–4; 6, 7, 9–11]. Проте існує вельми мало досліджень, спрямованих виключно на лідерство у сфері державного управління. Так, до теперішнього часу ще не вироблено єдиного підходу до трактування лідерства. Деякі вчені заявляють, що «лідерство є одним із явищ, які найбільш спостерігаються та найменш зрозумілі на землі» та «...ніколи не працювали так довго, щоб сказати так мало», а також «лідерство є темою, що найбільше вивчається та є найменш зрозумілою у будь-якій області суспільних наук» [8, 10].

Результати та їх обговорення. Чимало країн спрямовують свої зусилля на модернізацію державної служби, і зокрема, одним із шляхів такого удосконалення вважаться саме розвиток лідерства, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат. Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Відповідно, **лідерство розглядається як те, чому навчаються й що можна розвивати** як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби в цілому [4, с. 29].

Перед організаціями державного управління в Європі стоїть завдання підвищення їх ефективності, зміни їхнього ставлення до менеджменту та лідерства й забезпечення кращого рівня обслуговування населення. Частина цієї проблеми витікає з необхідності додання нових форм конкуренції, вимог ринку, технологічних інновацій та глобальних економічних змін. У відповідь на ці вимоги деякі зарубіжні науковці звертаються до питання ефективного лідерства в організаціях державного управління та компетентного управління в державних установах Великобританії, Бельгії, Нідерландів, Фінляндії, Франції, Німеччини, Італії, Швеції та Польщі [6, 9].

Міжнародна Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) досліджує виклики та підходи, що існують у державному управлінні, за допомогою ситуаційного аналізу лідерства у Великобританії, США, Німеччині, Швеції, Норвегії та Мексиці [11].

Американський дослідник С. Фернандес спробував розробити інтегративний підхід до лідерства у сфері дер-

жавного управління. Він зазначає, що організації державного управління змушені працювати у середовищі, сповненому зовнішніх обмежень і тиску. Життєво важливою характеристикою ефективного державного лідера є можливість отримувати підтримку виборців з метою просування нових програм і пом'якшення потенційної критики. Це вимагає відносно високого рівня політичної кмітливості [7].

Для більшості людей важливість лідерства є очевидною, незалежно від сфери діяльності. У бізнесі результативне лідерство забезпечує більш високу якість товарів та ефективність послуг; почуття єдності, особистого розвитку й більш високий рівень задоволеності серед працівників; передбачає загальний напрямок і здоровий механізм інновацій та креативності, а також ресурс для підвищення організаційної культури.

Державне управління відіграє важливу роль у будь-якій країні. Воно несе відповідальність за координацію усіх заходів у межах держави та надання основних послуг для людей у країні. Тому державне управління є життєво важливим для нормального функціонування уряду. Загальне сприйняття громадськістю ефективності уряду базується серед інших факторів на роботі сфери державного управління. Ефективне надання послуг у сфері державного управління залежить від роботи управлінців, яка у свою чергу залежить від багатьох чинників, серед них – стиль лідерства та мотивація.

Як правило, лідерство зазвичай пов'язують із фізичними особами у комерційній сфері. Однак концепція лідерства у державному управлінні надає свій власний набір унікальних проблем. Наприклад, результати досліджень свідчать, що лише невелика частка державних службовців задоволені політикою й практичною діяльністю своїх керівників, а також інформацією, яку вони отримують від управління стосовно того, що відбувається в їхніх організаціях. Ці та інші чинники передбачають, що сучасні та майбутні лідери в урядових організаціях повинні бути готовими до адаптації й зрозуміти, якою є їх роль та якою вона може бути.

Ще у ранніх дослідженнях на тему лідерства у державному управлінні зроблено висновок, 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 сьогоdnішні 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 – особливу лідерів у державному управлінні – завдяки ЗМІ, Інтернету 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 [5]. Більшість людей не буде заперечувати проти переваг сильного лідерства.

Існує багато визначень, термінів і точок зору стосовно концепції організаційного лідерства. Слід визначити п'ять загальних і важливих елементів, які зазвичай зустрічаються у дослідженнях: життєздатність організації; ентузіазм співробітників; лояльність, або відданість клієнту; стратегічне лідерство; операційне, або тактичне лідерство.

Лідерство у державному управлінні не так чітко визначено, як у бізнесі. Це залежить від типу політичної системи й міри розширення повноважень на різних рівнях державного управління. Навіть питання відповідальності у державному управлінні відрізняється від комерційного сектора та його буде важко визначити в умовах ринкової економіки. Стиль лідерства у державному управлінні є некомерційно орієнтованим.

У контексті державного управління можна дати такі визначення лідерства (табл. 1).

Визначення лідерства у контексті державного управління

Лідерство може зосереджуватись виключно на кінцевому результаті, методах досягнення мети, або відповідності організації зовнішнім потребам і можливостям (що може привести до істотних змін). Визначення лідерства також може підкреслювати дух, з яким здійснюється лідерство: у державному управлінні це відданість державній службі. Звичайно, визначення лідерства є поєднанням декількох із цих елементів, але з різними акцентами. Вони можуть відрізнятися у залежності від нормативних параметрів і конкретної ситуації та досвіду.				
1. Лідерство у державному управлінні – це процес забезпечення результатів у ефективний та легітимний спосіб. (Це вузьке визначення можна застосувати до керівників вищої ланки. Воно, скоріше за все, буде більш прийнятним для прихильників суворої політичної відповідальності).	2. Лідерство у державному управлінні – це процес розвитку/підтримки службовців, які забезпечують результат. (Оскільки саме службовці виконують роботу й забезпечують її якість, краще зосередитися на них, аніж на послугах/продуктах. Це є звичайним для сфери державного управління).	3. Лідерство – це процес пристосування організації до умов зовнішнього середовища; особливо необхідними є зміни на макrorівні та перестройка організаційної культури відповідно до його потреб. (Це визначення, скоріше, підходить для лідерства в органах виконавчої влади. Багато аналітиків віддають перевагу застосуванню цього визначення через порушення демократії).	4. Ключовим елементом у лідерстві в державному управлінні є зосередженість на службі. (Хоча лідерські функції й цілі можуть різнитися, державні лідери мають бути чуйними, відкритими, працювати заради загального блага, створювати відчуття довіри у громадськості до свого управління).	5. Лідерство у державному управлінні є поєднанням надання технічної підтримки, внутрішнього курсу для службовців, зовнішнього організаційного напрямку – з орієнтацією на державну службу. (Це визначення опосередковано виражає складне випробування для лідерів. Водночас, воно уникає непростого рішення про визначення належної розстановки акцентів стосовно того, що лідерам потрібно робити).

У публікаціях на тему державного управління триває дискусія про те, чи слід застосовувати практику бізнесу до державних установ.

Можна визначити три основні відмінності між державними установами та організаціями у сфері бізнесу: призначення, структура, виконання.

Хоча ці відмінності існують, є також багато спільного між комерційними та державними організаціями. Важливо враховувати як схожість, так і відмінності. Ми вважаємо, що обидва типи організацій мають чотири спільні організаційні потреби для свого стабільного функціонування: придбання ресурсу; досягнення обраної мети; ефективність зусиль співробітників; задоволення клієнтів.

Для ефективної роботи будь-якої організації або органу державної влади необхідно задовольняти цим потребам, тоді лідерство буде вважатись ефективним, а організація залишатиметься життєздатною.

Як зазначалось вище, існує п'ять елементів концепції організаційного лідерства (життєздатність організації; ентузіазм співробітників; лояльність, або відданість клієнту; стратегічне лідерство; операційне, або тактичне лідерство).

У застосуванні цих елементів до державних установ пропонується внести деякі термінологічні зміни. Оскільки відданість клієнту виникає в результаті позитивного досвіду у використанні продукції, політики, процедур і послуг персоналу певної організації, термін «відданість клієнту» не відноситься суто до державних установ.

Більш відповідним терміном щодо організацій державного управління може бути «громадська вдячність», або «громадська підтримка», або навіть «повага виборців», оскільки мова йде про сприйняття клієнтів та їх результативну поведінку. Крім того, державні установи повинні враховувати погляди всіх зацікавлених сторін і кінцевих користувачів своїх продуктів або послуг. Другий термін, що не відповідає державному управлінню, це поняття прибутку. Тому у даному контексті пропонується ввести термін «мета» замість терміну «прибуток».

Урядові організації прагнуть служити заради суспільного блага шляхом надання послуг або просування соціальних цілей в суспільстві, якому вони служать.

Стосовно відданості клієнту, або відданості виборцю у деяких випадках головними зацікавленими сторонами не є клієнт або кінцевий користувач. Споживач може хотіти або не хотіти послуги, що пропонуються в державних установах, таких, наприклад, як виправні заклади, органи охорони навколишнього середовища, імміграційні служби та податкові органи. Такі державні установи діють, щоб задовольнити інтереси більш віддалених

зацікавлених сторін, а не осіб, з якими співробітники установ працюють на регулярній основі.

А втім, концепція життєздатності полягає в тому, що державні та комерційні організації мають підтримуватись як морально, так і економічно виборцями, яким вони служать. Підтримка в урядовому контексті означатиме відповідні рівні фінансування, відповідну законодавчу підтримку й відчуття доброї волі громадськості.

Другою головною відмінністю між державними та комерційними установами є організаційна структура. Комерційні організації формуються радою директорів і виконавчих директорів, прерогативою яких є отримання прибутку та забезпечення багатства для зацікавлених сторін, або акціонерів. Таким чином, внутрішня структура й процеси комерційних організацій повинні задовольнити споживачів, які забезпечують дохід.

У некомерційному секторі на рівні держави та регіону на чолі більшості установ є виборні посадові особи. Вони несуть відповідальність перед виборцями, або зацікавленими сторонами, які можуть не бути клієнтами або кінцевими користувачами їхніх послуг. Як результат такої структури політика, процеси та філософія діяльності стали орієнтованими на задоволення інтересів більш віддаленої групи людей, іноді не на користь прямого кінцевого користувача.

Третя основна відмінність має відношення до концепції продуктивності (ефективності праці). У випадку з державними установами концепція ефективності, використання вимірюваних результатів широко обговорюється та є нерегульованою. Оскільки державні установи створені для виконання соціальних цілей, питання правдоподібних, кількісних, не викликаючих сумніву й відповідних стандартам результатів роботи завжди знаходиться у процесі розробки. Якщо бізнес має розкші використовувати фінансові дані як доказ продуктивності або життєздатності, то цього не можна сказати про урядові організації. Проте фундаментальним випробуванням для керівництва все ще залишається визначення методів для оцінки задоволення як віддалених зацікавлених сторін, так і кінцевих користувачів послуг.

Хоча існують деякі відмінності, слід також визнати й певну схожість. Як зазначалося раніше, обидва типи організацій мають чотири спільні риси для того, щоб стабільно функціонувати, а саме: придбання ресурсів, досягнення обраної мети, ефективність зусиль співробітників і задоволення клієнтів.

З метою ефективного управління бізнесом або державною установою ці потреби мають бути помічені, й тоді організація залишатиметься життєздатною.

Стратегічні лідери повинні оцінювати та використовувати свої здібності, щоб впливати на культуру їх організації. Оскільки установи державного управління зайняті справою служіння соціальному забезпеченню, ідея служби в цілому має сприйматись всіма співробітниками. Оскільки рівень зарплат державних службовців значно нижчий, ніж у бізнесі, намагатись мотивувати їх через підвищення зарплат – не варіант для більшості державних установ. Адже державні службовці, як відомо, вбачають за головне не гроші, а мету – служіння своїй державі.

Важливо було б визначити, чи стратегічні та оперативні лідери є достатньо майстерними, щоб створити організаційну культуру для підтримки ідеалістичного, пасіонарного робочого середовища. Вони повинні чітко розуміти, що державні установи мають обмежені ресурси, але також моральні вигоди, які можуть бути реалізовані у створенні кращих соціальних умов для всіх. Пропонування та дозволення людям хвилюватись про те, що вони можуть зробити для своєї країни, в той же час забезпечуючи розумні умови праці та заробітну плату, є реалістичним і мотивованим робочим середовищем.

Чинною Адміністрацією Президента України започатковано деякі фундаментальні зміни, що вимагають від лідерів в уряді іншого підходу до їх діяльності. Але не можна заперечувати, що управління в урядових структурах необхідно змінити не тільки через президентські ініціативи, але й також через фундаментальні та соціальні, економічні, технічні та глобальні реалії.

По-перше, глобальна робоча сила старіє. В Україні 2,7 мільйона людей, або 14% робочої сили, є віком 60 років і більше. І ця кількість з кожним роком зростає [3]. Така тенденція спостерігається по всьому світу. Старіння робочої сили буде змінювати очікування людей стосовно того, як уряд має служити їм. Це збільшить різноманітність у складі робочої сили, а також плінність кадрів – проблеми, що постають перед лідерами при намаганні робити більше з меншими витратами.

По-друге, поточні економічні реалії збільшували загальний державний борг України щороку починаючи з 2007 року, із збільшенням до 1,1 трлн грн у 2014 році [3]. Ці факти значно впливають на те, скільки та як народ буде підтримувати державних службовців. Мається на увазі необхідність більшого контролю, більшої відповідальності та підвищення продуктивності лідерів в урядових структурах. Такі бюджетні тенденції обмежуватимуть ресурси для державних установ. Економічна тенденція також має на увазі необхідність більш активної робочої сили, з лідерами, які вмiють підтримувати розвиток залучення співробітників.

По-третє, технологічні досягнення дозволили збирати, зберігати, оцінювати та обмінюватись величезною кількістю інформації. Урядові установи можуть бути затоплені даними, якщо вони не навчаться технічно керувати їх інформаційним середовищем і вимогами, тому що нові покоління працівників, які з легкістю володіють технікою, очікуватимуть цього від державних установ. Два інших фактори сильно впливають на питання про технології: зростаючий попит на прозорі, але безпечні онлайн-услуги, які захищають конфіденційність і конкуруючі ринки, що вимагають обміну інформацією та співпраці. При вирішенні цих питань найважливішу роль відіграє креативне лідерство у державному управлінні.

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 [4].

Складовими елементами розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є [4]:

- 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.

Передумовою впровадження програм розвитку лідерства на державній службі в Україні стало вивчення світового досвіду діяльності інституцій з розвитку вищого корпусу державної служби [4].

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.

Висновки. Таким чином, концепція організаційного лідерства у сфері державного управління складається з п'яти основних елементів, які всі організаційні лідери повинні розуміти й використовувати для ефективної діяльності: життєздатність організації; повага виборців; ентузіазм співробітників; стратегічне лідерство та операційне лідерство. Всі ці елементи необхідні та взаємопов'язані. Вони сприяють покращенню результатів співробітників і виборців. Тоді організації стають більш ефективними та заслуговують на підтримку, як економічну, так і моральну. Лідерство має відповідати трьом обов'язковим вимогам: 1) тісний зв'язок між стратегічним та операційним лідерством; 2) стратегічна спрямованість на ініціативу; ентузіазм співробітників і повагу виборців; 3) розуміння того, що прозора, послідовна організаційна культура має базуватись на орієнтації «службовець/послуга».

Існують чіткі та важливі зв'язки між лідерською поведінкою та прагненням досягти ефективності у межах організації державного управління. Крім того, незважаючи на значний збіг, є й деякі помітні відмінності між організаціями державного управління та комерційного сектора.

Подальші дослідження рекомендується спрямовувати на потенційне послаблення впливу організаційних характеристик, таких як складність завдань, ясність місії, політична підтримка та лідерська відповідальність, на зв'язок між лідерською поведінкою та організаційною ефективністю. Крім того, дослідження мають включати об'єктивні фактори лідерського успіху передового досвіду лідерства.

Лідерська поведінка, яка у даний час передбачає успіх в організаціях державного управління, не обов'язково така ж сама, яка буде мати важливе значення для досягнення бажаного суспільного результату у майбутньому. Останнє вимагатиме скоріше стратегічного бачення процесу та оцінки культурних і ділових тенденцій, ніж вивчення існуючої практики.

Список використаних джерел

1. Маркин В. Н. Лидерский потенциал руководителя / В. Н. Маркин, Т. В. Медведева // Акмеология. Научно-практический журнал. – 2008. – № 3. – С. 56–61.
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

3. Статистичний щорічник України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Толкованов В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства / В. Толкованов, В. Ковальчук // Вісник Державної служби України. – 2012. – № 4. – С. 9–15.
5. Ee Wan K. The Role of Leadership in Organizational Transformation / K. Ee Wan // Civil Service College, Singapore, 2013: [Electronic source]. – Access mode: www.csccollege.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Role-of-Leadership-in-Organisational-Transformation.aspx.
6. Epitropaki O. From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes / O. Epitropaki, R. Martin // Journal of Applied Psychology. – 2005. – Vol. 90 (4): [Electronic source]. – Access mode: <http://www.academia.edu/4276215>.
7. Fernandez S. Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence From the Public Education Arena / S. Fernandez // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2005. – Vol. 15 (2): [Electronic source]. – Access mode: <http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Fernandez.pdf>.
8. Flinn, K. A Complexity Approach to Leadership Development: Developing Practical Judgement / K. Flinn, K. Mowles, C. Jan // Leadership Foundation for Higher Education: [Electronic source]. – Access mode: <http://www.lfhe.ac.uk/en/components/publication.cfm/ST-19>.
9. Krapp C. Values and Leadership Preferences in the Public Sector / C. Krapp. – University of Twente, Enschede, 2013: [Electronic source]. – Access mode: http://essay.utwente.nl/63438/1/Krapp_Charlotte_-s_0169420_scriptie.pdf.
10. Schlappa H. Leadership, Power Dynamics and Structure in Co-produced Public Services / H. Schlappa, Y. Imani // Paper Presented at 1st International Conference on Public Policy, Grenoble, France, 26/06/13: [Electronic source]. – Access mode: <http://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/publications>.
11. The Official Site of The Organization for Economic Co-operation and Development: [Electronic source]. – Access mode: <http://www.oecd.org>.

Smerichevskiy Sergey, Klimova Olena

LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION: CONTEMPORARY PROBLEMS

The problem of leadership in public administration system investigated in the article.

The role of leadership in public administration at the current stage of socio-economic development grounded. Public administration is responsible for the coordination of all activities within the state and the provision of basic services for the people in the country. Effective provision of services in the sphere of public administration depends on the work of managers, which in its turn depends on many factors – a style of leadership and motivation among them.

Five options of the definition of «leadership» in the context of public administration suggested. Thus, leadership in public administration should be understood as: the process of providing results in an efficient and legal manner; the process of development/support of employees who provide a result; the process of adapting the organization to the external conditions, changes at the macrolevel and restructuring of organizational culture according to its needs; focusing on service and the combination of providing technical support, internal direction for employees, external organizational direction – with the orientation on public service.

Comparative analysis of leadership in public administration organizations and commercial organizations carried out. It is stated, that when trying to achieve a high level of efficiency state employees are seeking for better approaches to leadership and want to adapt the models that exist in business.

It is proved that the concept of organizational leadership in the sphere of public administration consists of the following basic elements: vitality of the organization; respect of the electorate; the enthusiasm of employees; strategic leadership and operational leadership. These elements are to be understood and used for effective activity by all organizational leaders.

Keywords: leadership, organization, public administration, state employees, commercial sector.

Смеричевский Сергей, Климова Елена

ЛИДЕРСТВО В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

В статье исследована проблема лидерства в системе государственного управления.

Обоснована роль лидерства в государственном управлении на современном этапе социально-экономического развития. Государственное управление несет ответственность за координацию всех мероприятий в рамках государства и предоставления основных услуг для людей в стране. Эффективное оказание услуг в сфере государственного управления зависит от работы управленцев, которая в свою очередь зависит от многих факторов, среди них – стиль лидерства и мотивация.

Предложено пять вариантов определения понятия «лидерство» в контексте государственного управления. Так, лидерство в государственном управлении следует понимать как: процесс обеспечения результатов в эффективный и легитимный способ; процесс развития/поддержки служащих, которые обеспечивают результат; процесс приспособления организации к условиям внешней среды, изменений на макроуровне и перестройке организационной культуры в соответствии с его потребностями; сосредоточенность на службе и сочетание: предоставление технической поддержки, внутреннего курса для служащих, внешнего организационного направления – с ориентацией на государственную службу.

Проведен сравнительный анализ лидерства в организациях государственного управления и коммерческих организациях. Установлено, что в попытке достичь более высокого уровня эффективности государственные служащие ищут лучших подходов к лидерству и стараются адаптировать модели, которые существуют в бизнесе.

Доказано, что концепция организационного лидерства в сфере государственного управления состоит из следующих основных элементов: жизнеспособность организации; уважение избирателей; энтузиазм сотрудников; стратегическое лидерство и операционное лидерство. Эти элементы все организационные лидеры должны понимать и использовать для эффективной деятельности.

Ключевые слова: лидерство, организация, государственное управление, государственные служащие, коммерческий сектор.