

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«РОЛЬ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ПРОЦЕСІВ»

До захисту  
Володимир

Студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Парламентаризм та парламентська діяльність»

**Тимошенко Кирило Владленович**

Науковий керівник

доктор політичних наук, професор, доктор суспільних наук, професор гуманітарних наук (Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej Республіки Польща)

**Гошовська Валентина Андріївна**

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри парламентаризму від «04» 12 2023 р., протокол № 14.

Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор  
Гошовська Валентина Андріївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Тимошенко К. В. Роль політико-управлінського лідерства у забезпеченні ефективності державотворчих процесів. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню теоретичних засад дослідження політико-управлінського лідерства. В межах дослідження проведений аналіз сучасного стану та тенденцій політико-управлінського лідерства в публічному управлінні. А також охарактеризовані особливості політико-управлінського лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій.

Об'єктом дослідження є публічне управління в контексті сучасного процесу державотворення. Предметом дослідження є політико-управлінське лідерство як чинник забезпечення успішності державотворчих процесів.

Наукова новизна полягає в комплексній характеристиці політико-управлінського лідерства як чинника забезпечення успішності державотворчих процесів, виокремленні як проблемних аспектів в досліджуваній сфері, так і особливостей політико-управлінського лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій.

Ключові слова: лідер, політика, лідерство, управління, демократія, публічне управління, інноваційне лідерство

## ANNOTATION

Tymoshenko K. V. The role of political and administrative leadership in ensuring the effectiveness of state-building processes. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the study of political and managerial leadership. Within the framework of the study, an analysis of the current state and trends of political-managerial leadership in public administration was carried out. And also the features of political-managerial leadership in public administration in the conditions of global transformations are characterized.

The object of the research is public administration in the context of the modern state-building process. The subject of the study is political and managerial leadership as a factor in ensuring the success of state-building processes.

The scientific novelty consists in the comprehensive characterization of political-managerial leadership as a factor in ensuring the success of state-building processes, highlighting both problematic aspects in the researched area, and the features of political-managerial leadership in public administration in conditions of global transformations.

Key words: leader, policy, leadership, management, democracy, public administration, innovative leadership

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА.....	9
1.1. Основні теорії та функції політико-управлінського лідерства у науковій думці .....	9
1.2. Проблема типологізації політико-управлінського лідерства у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників.....	17
1.3. Місце і роль політико-управлінського лідерства в демократичній політичній культурі.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ПОЛІТИКО- УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	32
2.1. Міжнародний досвід реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні .....	32
2.2. Тенденції розвитку політико-управлінського лідерства в приватному і публічному секторі .....	39
2.3. Особливості організаційної культури політико-управлінського лідерства в публічному управлінні .....	46
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	51
3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління .....	57
3.3. Практична складова професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Політико-управлінське лідерство як чинник забезпечення успішності державотворчих процесів надзвичайно важливе в сучасному світі, де глобальні виклики та складності вимагають від урядів ефективних та відповідальних стратегій керування. Політичні лідери, які володіють навичками ефективного управління та лідерства, є ключовими для успіху країни.

В першу чергу, політико-управлінське лідерство визначає візію та мету державотворчих процесів. Лідер, який має чітку візію, може вміло керувати командою та координувати дії для досягнення спільних цілей. Він сприяє формуванню стратегій, які відповідають сучасним викликам та потребам суспільства.

Додатково, політичні лідери відіграють важливу роль у мотивації та навчанні своєї команди. Їхні лідерські якості сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння та взаємопідтримки, що є важливим для успішності виконання завдань.

Забезпечення прозорості, відкритості та відповідальності в державотворчих процесах також входить до компетенцій політико-управлінського лідера. Його здатність вирішувати конфлікти, адаптуватися до змін та керувати кризовими ситуаціями є невід'ємною частиною успішного управління країною.

У сучасному глобальному світі, де швидкість змін та складність проблем зростає, політико-управлінське лідерство є ключовим фактором для забезпечення успішності державотворчих процесів. Вміння ефективно вести, мотивувати та приймати обґрунтовані рішення допомагає урядам досягати високих результатів та задовольняти потреби громадян.

*Стан розробленості теми.* Тематика вивчення феномену лідерства та деяких його аспектів ставала предметом наукових пошуків ряду зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема ці питання вивчались у працях Н. Макіавеллі, Дж. Дьюї, Ф. Ніцше, Р. Сторожева, А. Приятельчука, С. Сігеле, Г. Лебона, Г. Тарда, З. Фрейда, Л. Едінгера, Ю. Дженнінгса, С. Хук, М. Вебера, Т. Адорно, Г. Маркузе, Е. Фромма, К. Фрідріха, Г. Пейдж, М. Самімі, Б. Буяк, Р. Грінліфа, К. Ходжкінсона, Г. Фейрхольма, Т., С. Кучмарських, Р. Хілмена, Т. Фітцсімена, О. Морозова, Н. Горбачової, Б. Буяка, О. Траверсе, А. Пахарєва, Н. Ткач та інших.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.* Метою дослідження є науково-теоретичне вивчення особливостей політико-управлінського лідерства як чинника забезпечення успішності державотворчих процесів.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- висвітлити основні теорії та функції політико-управлінського лідерства у науковій думці;
- представити проблематику типологізації політико-управлінського лідерства у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників;
- з'ясувати місце і роль політико-управлінського лідерства в демократичній політичній культурі;
- дослідити міжнародний досвід реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні;
- охарактеризувати тенденції розвитку політико-управлінського лідерства в приватному і публічному секторі;
- визначити особливості організаційної культури політико-управлінського лідерства в публічному управлінні;

- висвітлити інновації в політико-управлінському лідерстві в публічному управлінні як компонент розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій;

- охарактеризувати концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління;

- окреслити практичну складову професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні.

*Об'єкт і предмет кваліфікаційної магістерської роботи.* Об'єкт дослідження – публічне управління в контексті сучасного процесу державотворення. Предмет дослідження – політико-управлінське лідерство як чинник забезпечення успішності державотворчих процесів.

*Методи дослідження.* Методологічною базою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення, зокрема аналіз джерел, літератури, що стало основою роботи, сформулювало розуміння теми. Також застосовувався системний та порівняльний методи – для аналізу сучасного стану та тенденцій політико-управлінського лідерства в публічному управлінні.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в тому, що було комплексно охарактеризовано політико-управлінське лідерство як чинник забезпечення успішності державотворчих процесів. Проведене дослідження дозволило виокремити і наголосити як на проблемних аспектах в досліджуваній сфері, так і особливостях політико-управлінського лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що означені у кваліфікаційній роботі висновки та пропозиції можуть бути використані в науковій сфері при подальшому вивченні питання політико-управлінське лідерство як чинник забезпечення успішності державотворчих процесів.

*Апробація результатів дослідження.*

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Структура кваліфікаційної роботи відповідає меті та завданням дослідження і включає в себе вступ, три розділи, які передбачають по три підрозділи кожен, висновки та список використаних джерел.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи складає 74 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УКРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

### 1.1. Основні теорії та функції політико-управлінського лідерства у науковій думці

Лідерство існує скрізь, де є влада та організація. Слово «лідер» («leader») у перекладі з англійської означає «керівник», «глава», «вождь», «правитель», «командир», «ватажок» і т. д. і цими значеннями сьогодні користуються по всьому світу.

Слід зазначити, що у сучасних політичних та соціальних науках прийнято розмежовувати поняття «керівник» та «лідер». Якщо перший офіційно отримує свої владні функції та повноваження шляхом призначення чи виборів, то другий починає грати визначальну роль процесі прийняття рішень, тобто стає лідером, стихійно завдяки досвіду, заслуженому авторитету, особистісному впливу, внутрішнім якостям.

Лідер виникає у результаті природного відбору, тоді як керівник отримує посаду внаслідок свідомого вибору вищого начальства. Як правило, «лідерство менш стабільне порівняно з керівництвом, авторитет лідера необхідно постійно підтверджувати» [1, с. 9]. Загальновідомо, що лідер, порівняно з керівником, немає закріплених законом прав і обов'язків, неспроможний застосувати адміністративні санкції стосовно інших працівників.

Лідерство - це складний і важливий соціальний феномен, витоки якого сягають глибокої давнини. Ще античні історики Геродот, Плутарх та інші виявляли інтерес до лідерства та робили спроби його описати та осмислити. Зокрема, у працях цих вчених політичні лідери – герої, монархи та полководці – розглядалися як творці історії, їм приділялася основна увага.

Одним з провідних дослідників політичного лідерства вважається Н. Макіавеллі, який зробив значний внесок у дослідження даної галузі. Він є одним із родоначальників теорії раціонального лідерства, суть якої ґрунтується на чотирьох правилах:

- «- влада лідера коріниться на підтримці його прихильників;
- підлеглі повинні знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, чого він очікує від них;
- лідер повинен мати волю до виживання;
- правитель – завжди зразок мудрості та справедливості для своїх прихильників» [2].

Слід наголосити, що Макіавеллі на основі ефективної комбінації сили та хитрощів розробив практичні рекомендації для правителів, якими у своїй політичній діяльності використовували О. Кромвель, Наполеон Бонапарт та інші визначні політики.

Загалом феномен лідерства виявляє себе в процесі взаємодії, під час якої одні особи (лідери) знають і виражають потреби й інтереси інших (конституентів) і в такий спосіб досягають престижу і впливу, а інші (їх прихильники, конституенти) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва і реалізації власних інтересів. Феномен лідерства «надзвичайно багатогранний за своїми проявами і функціями, залежить від історичних епох, типів політичних систем, конкретної ситуації, особливостей лідерів і їх конституентів та інших факторів» [3, с. 76].

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже «саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу» [4, с. 7].

Такі вчені як Р. Таннебаум, І. Вешлер та Ф. Масарик під лідерством розуміють міжособистісну взаємодію, яка проявляється у певній ситуації за допомогою комунікативного процесу та спрямована на досягнення специфічної

мети. Дж. Террі під лідерством розуміє вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення спільної мети.

У трактуванні О. С. Віханського та А. І. Наумова лідерство сприймається як «тип управлінського взаємодії (у разі між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований спонукання людей до досягнення спільних цілей» [5, с. 11].

Нині в науковій літературі виокремлюють такі групи лідерства:

1. Інтерналістська (враховує в основному «внутрішній світ» лідера, наприклад, мотиви, риси особистості тощо);
2. Екстерналістська (наголошує на вплив зовнішніх факторів, наприклад, культура, середовище тощо);
3. «Змішана» (з'єднує внутрішні та зовнішні чинники лідерства);
4. Інтегралістська (здійснює комплексний та системний підхід до вивчення даного феномену). Відповідно до теорії функціонального лідерства, висування лідерів належить до закономірного процесу. Вони виникають у організації у відповідь на потребу колективу під час вирішення певних завдань.

У запропонованій Ф. Фідлером «імовірнісній моделі лідерства» було «поєднано індивідуальні (стильові) характеристики лідера з характеристиками групової ситуації. Цей підхід був підтриманий багатьма дослідниками» [6].

Дж. Коллінз із групою вчених розробили ієрархію керівника за рівнями:

- «- перший рівень: талановитий одноосібник (вкладає у спільну справу свої таланти, знання та навички);
- другий рівень: активний член команди (сприяє досягненню спільних цілей, ефективно взаємодіє з колегами);
- третій рівень: компетентний менеджер (грамотно керує людьми і ресурсами і досягає поставленої мети);

- четвертий рівень: ефективний керівник (формулює та втілює в життя стратегію розвитку компанії; змушує команду добиватися високої продуктивності);

- п'ятий рівень: лідер п'ятого рівня (домагається стабільних високих показників завдяки поєднанню скромності та професійної волі)» [7, с. 39-40].

Своїм дослідженням Дж. Коллінз хотів зруйнувати стереотип про те, що лідер обов'язково має бути харизматичним, амбітним, а часом скандальним. Він вказував на те, щоб бути лідером одного з чотирьох рівнів, не обов'язково проходити їх послідовно. Але лідер п'ятого рівня має не тільки характеристики тих, хто розташовується нижче, але і має деякі особливі риси.

Розглянемо основні риси лідера, який здійснює ефективне управління детальніше:

«1. Діловитість виявляється у вмінні скласти план, чітко поставити завдання перед організацією, здатність правильно оцінити ситуацію та швидко приймати рішення.

2. Застосування різних методів та прийомів мотивування та стимулювання працівників для виконання якісної роботи та підвищення продуктивності, зчитування працівників за помилки не застосовуючи образи.

3. Ефективна поведінка містить у собі правила та норми поведінки в суспільстві, що накопичується з роками. У своїй манері поведінки лідер зобов'язаний показувати своїм підлеглим мужність, бути чесним з працівниками, говорити правду колегам та керівництву, вміти визнавати свої помилки та не боятися сказати про помилки працівникам з якими він працює» [8, с. 15].

«4. Контроль над психікою та емоціями. Тут застосовуються такі психологічні методи, як медитація, вміння знімати різні види навантажень (психологічне, емоційне, біологічне тощо), ауторинг та релаксація.

5. Високий рівень індивідуальної культури, тобто. засвоєння керівником правил службової етики та норми спілкування. Лідер має ставитися з повагою до підлеглих і цінувати їхні інтереси, чого вони хочуть прагнути і чого хочуть. Також хороший керівник повинен зважати на думку своїх працівників та довіряти їм.

6. Професійне провадження розпорядчої діяльності. У ній проглядається наукова аргументованість прийнятих рішень, високий рівень демократії в управлінні та спритність приймати самостійні рішення.

7. Врівноваженість та впевненість - це означає вміння передавати свій настрій колегам та підлеглим, налаштовувати їх на потрібний лад. Необхідно заряджати працюючих своєю енергією та впевненістю, щоб досягти потрібного результату. Лідер зобов'язаний вірити в себе, повинен не боятися приймати рішення і бути цілеспрямованим та вміти показати ці якості своїм підлеглим» [8, с. 16].

Слід наголосити, що лідерство передбачає наявність влади. «Лідерство – це влада, тому що воно полягає у здібності однієї особи (або кількох осіб), яка перебуває «на вершині», змушувати інших робити те позитивне чи негативне, що вони не робили або, зрештою, могли б не робити взагалі. Але, зрозуміло, лідерством є не всякий рід влади. Лідерством є влада, здійснювана «згори донизу» [9, с. 2-3].

Політичний лідер – це лідер у галузі політики, авторитетний суб'єкт політичного процесу, особистісний вплив якого дозволяє йому об'єднувати та повести за собою різні соціальні групи для вирішення проблем суспільного розвитку. В цілому, політичний лідер має специфічні риси, які відрізняють його від інших політичних діячів, зокрема: харизма, вміння професійно користуватися засобами вербальної та невербальної комунікації, досвід, достатній рівень компетенцій (знань, умінь та навичок) у обраній управлінській сфері, організаторські здібності і т. д.

Зазвичай політичний лідер є яскравою політичною фігурою, що володіє різними навичками політичної боротьби, що вміє швидко і вірно аналізувати політичні події і прогнозувати їх результат, приймати відповідальні рішення, гуртувати людей і організовувати діяльність соціальних груп, вести їх за собою.

Важливу роль суспільно-політичної діяльності відіграє приналежність політичного лідера до тієї чи іншої політичної партії, громадського руху, що створює навколо нього певний образ стереотипних сприйнятів – політичний імідж. Останній «являє собою сукупність факторів, які безпосередньо впливають на суб'єктивне сприйняття того чи іншого політичного діяча або політичної партії з використанням специфічних механізмів впливу» [10]. Політичний імідж може бути властивим політичним рухам, організаціям, політичній системі держави загалом.

Політичного лідера також «характеризує наявність певних потреб, зокрема у владі, тобто досягнення найвищої цінності, якою є влада (Г. Лассвелл, А. Джордж); у контролі над подіями та людьми; у досягненні певних політичних висот, тобто турбота про досконалість, майстерність, поведінку, спрямовану на досягнення успіхів; афіліації, тобто приналежності до групи та отримання схвалення своїх дій від людей, що входять до неї» [11, с. 206].

Серед основних функцій політичного лідерства виділяються такі:

«- інтегративна функція, яка передбачає інтеграцію суспільства, об'єднання народних мас;

- програмна функція, яка спрямована на визначення та формулювання інтересів соціальних груп, цілей у рамках соціальної та політичної діяльності, виявлення способів та методів реалізації інтересів та досягнення цілей;

- мобілізаційна функція, що передбачає мобілізацію мас на реалізацію політичних цілей;

- захисна функція, тобто підтримання порядку у суспільстві, захист людських мас від беззаконня, самоврядування бюрократії, соціальний арбітраж та патронаж;

- управлінська функція, що передбачає знаходження та прийняття ефективних політичних рішень;

- комунікативна функція, за допомогою якої відбувається комунікація між владою та людськими масами, не допускається відчуження громадян від політичного керівництва;

- функція легітимації, що передбачає легітимацію політичного устрою;

- культурно-організаційна (соціокультурна) функція, що має на меті соціалізацію ціннісної орієнтації людей;

- нормативно-регулятивна функція, спрямована на координацію та регулювання політичних інтересів» [12].

Політичне лідерство досить різноманітне. Як уже згадувалося вище, розмежування між керівником і лідером на рівні лідерства, що має місце, призводить до виділення формального (вплив лідера на групу в силу займаного ним керівного посту) і неформального (реального, що ґрунтується на заслуженому авторитеті лідера, на добровільному визнанні за ним права на керівництво з боку членів групи) лідерства.

Слід відзначити, що формальний аспект політичного лідерства є основним, визначальним, так як практично неможливо стати значним політичним лідером, не досягнувши певного становища у державних чи громадських структурах, впливати на політичні процеси без членства (отже й підтримки) будь-якої організації чи політичної партії. Крім того, важливими аспектами становлення лідера в сучасному суспільстві є підтримка соратників і засобів масової інформації. Реальне і формальне політичне лідерство можуть збігатися (президент США, України та інших країн), і різнитися (наприклад, президент і канцлер ФРН).

Таким чином, загалом лідерство – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Тоді як політико-управлінське лідерство відноситься до здатності особи (лідера) впливати на інших у політичному чи управлінському контексті з метою досягнення конкретних цілей чи результатів.

Основні характеристики політико-управлінського лідерства включають:

Наявність впливу та влади. Лідер має здатність впливати на інших людей, переконувати їх у правильності своїх поглядів та дій. Влада може бути формальною (яка випливає з офіційного посадового становища) чи неформальною (яка базується на харизмі, впливі та ін.).

Розуміння мета та візії. Лідер має чітко сформульовану мету або візію, яка надає напрямок діяльності та мотивує підлеглих.

Сильні навички комунікації. Ефективний лідер повинен вміти ефективно спілкуватися, слухати та враховувати думки інших.

Вміння приймати рішення. Лідер повинен бути здатний аналізувати ситуацію та приймати важливі рішення.

Спроможність мотивувати. Лідер повинен бути здатний мотивувати та надихати свою команду чи групу до досягнення спільних цілей.

Адаптивність. Лідер повинен бути готовий адаптуватися до різних ситуацій, змінювати стратегії та підходи.

Відповідальність та лідерська етика. Лідер повинен бути відповідальним за свої дії та вести себе відповідно до етичних норм.

Важливо враховувати, що політико-управлінське лідерство може проявлятися в різних сферах, таких як політика, державне управління, бізнес, громадська організація тощо. Також воно може мати різний ступінь

формальності, від офіційних посад до неформального впливу в групах та колективах.

## 1.2. Проблема типологізації політико-управлінського лідерства у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників

У науковій думці існує багато теорій політико-управлінського лідерства, які намагаються пояснити природу та особливості лідерських якостей, їхніх впливів та ролі в політичному процесі.

Серед великого масиву виділяють донаукові теорії, класичні теорії та сучасні теорії лідерства. До донаукових теорій слід віднести теорію великої людини (great Man), яка згодом еволюціонує в теорію чорт (Traits Theory) у класичній теорії. Послідовники теорії «великої людини» пов'язували розвиток держав із особистостями лідерів. А здатність лідерів впливати на історію пов'язували з наявністю певних якостей. Так, яскравими послідовниками теорії великої людини варто віднести Т. Карлейля (1841), Ф. Гальтона (1879), Ф.А. Вудз, Г. Тард, Ф. Ніцше, А. Віггам, Дж. Дауд, С. Клубек та Б. Басс, Е. Боргатта.

Так, наприклад, у теорії лідерських якостей Ф. Вудза стверджувалося, що «лідер обдарований особливим талантом, який і відрізняє його від послідовників, а самі якості, що визначають лідера, можна систематизувати» [13].

Противниками теорії великої людини були марксистичні, які вважали, що історичний процес розвивається незалежно від лідерів, а залежить від рівня розвитку виробничих відносин та інших факторів. У будь-якому випадку саме теорія «великої людини» породила теорію лідерських якостей, яка відноситься до класичних теорій лідерства.

М. Вебер стверджував, що в ефективного лідера головним є наявність харизми, що й виявить основні якості, необхідні лідеру під час управління колективом.

Іншу точку зору мав Р. Кетелл, який стверджує, що «на особистість лідера в першу чергу впливають спадковість і навколишнє середовище, іншими словами, одні якості, необхідні для лідера, закладаються ще в ранньому віці (наприклад, допитливість), інші формуються в наступні роки (наприклад, честолюбство, такт). А загалом комплекс якостей, актуальних особистості лідера, варіюється залежно від сфери життєдіяльності суспільства, і з ускладненням завдань, які стоять перед лідером, розширюється і спектр навичок, якими має він володіти» [14, с. 91].

На відміну від Ф. Вудса, М. Вебера та Р. Кетелла, деякі дослідники стверджували, що не існує конкретних якостей, які є у лідера, є ситуації, які змушують людину проявляти себе як лідер. Наприклад, 1928 р. Р. Персон висунув гіпотезу у тому, «кожна ситуація визначає ті якості, які необхідні лідеру для ефективних процесів у нових умовах, а самі характеристики особистості, які у разі можуть бути визначені як лідерські, є продуктом досвіду індивіда у попередніх ситуаціях» [15, с. 8]. Цю думку поділяв також Дж. Хемфіл.

У той же час інший дослідник О. Тід заявив, що достатньо 5-ти якостей для наділення людини лідерськими владними якостями. Також були роботи В. Борг, Теодор Тіт «Мистецтво лідера», що аналізують лідерські характеристики. Серед інших авторів виділився К. Бірд, який у 1940 р. виділив 79 лідерських характеристик. Своєрідну «точку» в дослідженнях теорій 1-го типу поставили Стогдилл (1948) і Манн (1959) року, які незалежно один від одного проаналізували багато вищезазначених теорій і дійшли однозначного висновку, що немає однозначного набору якостей, наявність яких гарантувало б їхньому власнику лідерську владу. «Вони виділили 5 і 6 якостей відповідно, серед яких

розум був найкращим провісником лідерства. Але на практиці це не було підтверджено. Незважаючи на ці результати, деякі вчені продовжили свої дослідження, такі як Д. Майєрс, У. Бенніс, А. Лоутон та Е. Роуз, С. Коссен, Р. Чапмен, Т. Бендас. У. Норман виділив якості особистості, які стали основою п'ятифакторного особистісного опитувальника» [16, с. 239].

До основних недоліків теорії лідерських якостей прийнято відносити: нескінченність та суперечливість переліків, створених різними дослідниками; відсутність ситуаційних змінних, відсутність впливу відносин між лідером та послідовниками. Усвідомлення перелічених вище недоліків призвело до закономірного виникнення нового типу теорій і зміщення акцентів з якісних характеристик особистості (статики) до поведінкових (динаміки). Дослідників зацікавила сама можливість навчання лідерської поведінки.

Типологією лідерів займався психолог Кларк, який виділив три типи лідерів:

«1) популярні лідери, які мають вплив завдяки своєму унікальному поєднанню якостей особистості або своїх унікальних здібностей;

2) груповий лідер досягає запланованої мети через взаєморозуміння членів своєї групи;

3) локальний лідер з'являється в конкретній ситуації, коли колектив потребує підтримки та керівництва» [17, с. 118].

Вже згадуваний вище М. Вебер «запропонував класифікувати типи лідерства відповідно до авторитету осіб, які здійснюють владу. У рамках цього критерію лідерство може бути традиційним, харизматичним та бюрократичним (раціонально-легальним)» [18, 19].

Традиційне лідерство спирається на існуючі традиції та ритуали, при цьому лідер є носієм і знавцем останніх. Подібний тип володарювання є досить примітивним, що віджив, але ще зустрічається в суспільно-політичних

відносинах (монархія). Цей тип лідерства характеризується безальтернативним прийняттям лідера.

Харизматичне лідерство, являючи собою особистісний тип лідерства, цілком і повністю будується на особистісних якостях лідера та його здатності повести за собою людські маси на крутих поворотах історії. Слід підкреслити, що «в харизматичному лідерстві має місце особливий зв'язок між лідером та його послідовниками: він відчуває, що готовий для здійснення якоїсь певної мети, а його прихильники переконані в наявності у нього особливих виняткових якостей, здатності долати будь-які труднощі, що передбачають, передбачати подальший хід подій» [19, с. 140].

Бюрократичне (раціонально-легальне) лідерство, докорінно відрізняється від харизматичного лідерства, є лідерством за посадою, становищем, а не внаслідок наявності особливих особистісних якостей. Раціонально-легальне лідерство «спирається на закони, правила, норми, що існують у суспільстві, в рамках яких владарювання пов'язане зі знанням та регламентоване чітким дотриманням норм політичної діяльності, а також їх активним використанням для досягнення поставленої мети (президент, прем'єр-міністр). Останні два види лідерства дуже схожі з наведеними та описаними вище неформальним та формальним типами лідерства» [18].

Залежно від стилю керівництва лідерство «може бути авторитарним (тобто орієнтованим на самотійне, одноосібне прийняття рішень, які мають на увазі централізацію повноважень та «командування всім і вся») та демократичним (тобто орієнтованим на активізацію активності та ініціативи послідовників, які мають на увазі децентралізацію повноважень та залучення «маси» до процесу прийняття рішень)» [20, с. 62].

Авторитарний лідер у межах своєї діяльності прагне жорстко припинити ініціативу партнерів з політичної діяльності, суворо контролювати їхню активність, максимально підкорити їхньому впливу.

Демократичний лідер, на відміну від авторитарного лідера, не обмежує активність своїх однодумців суворими рамками та правилами, радиться з ними з найважливіших питань у ході політичної діяльності, дозволяє їм виявляти творчу ініціативу та креативність.

Ліберальний тип лідерства «має на увазі мінімальну участь лідера в організації та контролі роботи групи, підлеглих» [20, с. 62].

Ще одним критерієм виділення типів лідерства є характер діяльності, «залежно від якого лідерство може бути універсальним, коли лідерські якості у людини проявляється постійно, і ситуативним, коли ці якості виявляються лише у певній ситуації, що вимагає від людини максимальної мобілізації сил та можливостей, за певних обставин. Тут слід також згадати схожий поділ на рутинне (щоденне) та кризове (під час кризової ситуації) лідерство» [21, с. 9].

З погляду змісту активності традиційно розрізняються лідери-натхненники, які самостійно розробляють та пропонують алгоритм дій для досягнення певної політичної мети, ініціатори соціального руху, натхненники, «програмісти» та лідери-виконавці, які організують виконання вже сформульованих завдань, кимось розробленої програми, продовжувачі розпочатої справи. Іноді обидва лідерства поєднуються в одному керівнику, коли політична програма розробляється і виконується в плані керівництва однією особою.

У деяких інших класифікаціях дані види політичного лідерства «відповідно до їх змісту отримали назви творчого, коли лідер розробляє та пропонує програму поведінки, та виконавчого, коли лідер виступає лише виконавцем вже заданої програми» [22].

За кількістю задіяних осіб у рамках політичного лідерства можна виділити групове (наприклад, лідерство партії, партійного апарату) та індивідуальне (одноосібне) лідерство. У національному масштабі індивідуальне лідерство «стає дистанційним, тобто таким, що характеризується відсутністю

прямих контактів між лідером та його послідовниками, їхні стосунки опосередковуються масовими комунікаціями, організаціями та людьми, які обслуговують політичну систему; багаторольовим, коли лідер орієнтується не лише на очікування свого безпосереднього оточення, а й на очікування бюрократичної виконавчої ієрархії, широких мас населення і його завдання полягає в тому, щоб підтримувати ці суперечливі ролі у певній рівновазі; корпоративним, тобто таким, у якому основна роль виробленні політики загалом, і навіть тих чи інших практичних рішень належить не самому лідеру, а «піраміді лідера», причому лідер нерідко тільки озвучує те, що вироблено цією пірамідою» [23, с. 315].

З погляду ставлення до існуючої соціальної системи ще чотирма типами лідерства, побудованими на взаємній опозиції, є такі: «функціоналістське та дисфункціоналістське, конформістське та нонконформістське» [24, с. 16].

Діяльність лідера функціоналіста сприяє розвитку соціально-політичної системи, проте не виходить за рамки тих обов'язків, які наказані йому правилами політичної діяльності.

Лідер-дисфункціоналіст намагається зруйнувати систему, не обмежуючись у своїй діяльності логікою та нормами функціонування політичного процесу.

Лідер-конформіст приймає як належні панівні у суспільстві норми, правила та цінності, тоді як лідер-нонконформіст прагне їх змінити. Лідер-конформіст – це лідер, який підпорядковується впливу своєї політичної системи.

Г. Лассуелл пропонує типологію лідерства залежно від схильності лідерів до певної моделі поведінки, наприклад: «агітаційна, яка має на увазі вплив ораторським мистецтвом, силою слова, а також особистим прикладом; організаційний, що впливає на політичний процес за допомогою використання

можливостей структури, організації; теоретичний, що передбачає вплив силою інтелекту, логіки, міркувань» [25].

Відповідно до типології лідерства по Р. Такеру, «що базується на цілях лідерів та їх вплив на суспільство, виділяються такі його види: революційне, що має на меті радикальний перехід до принципово іншої суспільно-політичної системи, до якісно нової ситуації; реформаторське, що прагне радикального перетворення суспільно-політичного устрою через проведення широкомасштабної зміни, насамперед у тому, що стосується владних структур; консервативне, що базується на обґрунтуванні необхідності збереження суспільства у його традиційному, вже наявному, сучасному вигляді» [26].

З іншого боку, залежно від об'єкта лідерства можна назвати «міжнародне, загальнонаціональне, регіональне, партійне, територіальне, лідерство у межах певного класу чи тих чи інших соціальних груп та інші типи лідерства» [27, с. 95].

Слід зазначити, що одним із важливих підрозділів лідерства стосовно влади є його поділ на «правлячий, що знаходиться при владі, та опозиційне лідерство, що виступає проти панівної партії, думки, яку підтримує більшість. Політичне лідерство залежно від терміну дії може бути тимчасовим (короткочасним, довготривалим) та постійним» [28, с. 22].

Відповідно до ролі лідера виділяють ділове, емоційне і ситуативне лідерство. Ділове лідерство найбільше впливає на ефективність керівництва і головним чином для груп, що виникають на основі виробничих цілей. Для цього лідерства основними є такі якості, як висока компетентність, досвід, діловий авторитет, вміння грамотно та швидко вирішувати організаційні завдання тощо.

Емоційне лідерство будується на основі людських симпатій, що виникають, а також в результаті привабливості міжособистісного спілкування в рамках соціально-психологічних груп. У цілому нині, емоційний лідер характеризується тим, що створює атмосферу психологічного комфорту,

випромінює теплоту, вселяє впевненість, викликає людей довіру, знімає психологічну напруженість.

Ситуативне лідерство за своєю природою може поєднувати риси і ділового, і емоційного типів лідерства, однак у на відміну від них характеризується нестійкістю, тимчасовою обмеженістю, зв'язком з конкретною ситуацією. Залежно від активної чи пасивної позиції лідера розрізняються активний, що передбачає активну участь в управлінській діяльності, та пасивний, що передбачає незначне залучення лідера, типи лідерства.

Сучасні теорії лідерства демонструють, насамперед, «пильну увагу до особистості лідера за умов глобалізації, зростаючої конкуренції, боротьби за ресурси та клієнтів. Однією з найвідоміших теорій останнього часу стала теорія «емоційного інтелекту» Гоулмана» [29]. Він виділив 5 навичок лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація емпатії, соціальні навички і показав важливість їх вдосконалення в умовах оточення, що швидко змінюється. Його теорія на практиці показала відмінні результати, завдяки чому вона була введена як корпоративні тренінги в багато транснаціональних компаній. Також, на основі цієї теорії він спільно зі співавторами Бояцисом та Маккі вивів концепцію первинного лідерства (2002), де запропонував 5 стилів лідерства та показав їх вплив на ефективність підлеглих.

Не меншу популярність набула теорія С. Кові, який «виділив 7 навичок лідера, який виділив 3 навички, необхідні лідеру для особистісного розвитку (активність, орієнтованість на результат, уміння розставляти пріоритети) та 4 для міжособистісного (орієнтація на «win-win», емпатія, синергія, постійне навчання)» [30]. На основі його теорії також розроблено серію корпоративних тренінгів. У той же час фахівець з executive coaching випустив книгу «Leadership from inside out» (2001), в якій він описує 7 навичок, необхідних для досягнення внутрішнього лідерства: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні відносини, буття, перебування рівноваги, вміння діяти. Незавжди

помітити, що 7 навичок Кешмена частково перегукуються з 7 навичками Стівена Кові.

Новий розвиток отримала теорія заміників лідерства у дослідників Фішера і Шарпа в їх теорії опосередкованого лідерства (1998). У ній розглядається питання мотивації до лідерської поведінки. У разі, «якщо результат важливіший за позицію, може бути здійснено опосередковане лідерство через такі навички: бачення, нові форми навчання, співробітництво та ясна формулювання очікуваних результатів» [24, с. 19].

Теорія «двигуна лідерства» Тічі (1997) була сформульована ним на основі аналізу 14 довгостроково успішних організацій. Він дійшов висновку, що у успішних організаціях присутні лідери всіх рівнях, навчають одне одного і мають «teachable point of view», тобто. поділяється точкою зору. Цікавим продовженням ідеї Тічі стала концепція «трубопроводу лідерства» (Чаран, Дроттер, Ноел, 2001). Також було описано ідею «розділюваного» (shared) лідерства Бредфордом і Коеном (1998), згідно з якою в групі, де всі члени є рівні з точки зору навичок, досвіду та компетенцій, лідерство може бути перехідним від учасника до учасника групи на різних етапах проекту.

З розвитком мережевих технологій з'явилася теорія «гарячих груп» та сполучного (connective) лідерства (Ліпман, Блюмен, 2000), згідно з якою лідер повинен встановлювати тісний зв'язок між цілями групи та своїми цілями. Таку групу назвали «гарячою», тобто. повністю поглиненою виконанням завдань, що стоять перед ними. Також у 2002 році Тромпенаарс та Хемпден-Тернер розглянули лідерство як «процес управління парадоксами, де парадоксами вони назвали все, що не піддавалося однозначному одномоментному рішення, а вимагало постійної уваги та адаптації поведінки (приклад парадоксів: локус контролю, статус, ставлення до емоцій), на час, до стандартів і т.д.)» [22].

Мультикультурна складова лідерства та національні аспекти були детально розглянуті в роботах Адлера та Бьорка. Теорія «Гнучкості лідерства»

(Leadership Agility) була описана у 2007 році у праці Джойнера та Джозефса, де вони показали, що лідер розвиває свою гнучкість проходячи 5 стадій: Експерт, Досягнений, Каталізатор, Співавтор, Синергіст. Вони послідовно обґрунтували як лідер, розвиваючи в собі здібності починаючи від тактичного підходу і закінчуючи цілісним баченням може вміло протистояти конкурентному середовищу, що швидко змінюється.

I. Адізес при всьому своєму фокусі на життєвому циклі розвитку організації, також не пройшов повз тему лідерства. Він виділив 4 типи лідерства: «підприємницьке, адміністративне, орієнтоване на результат та інтегральне. Далі ці типи лідерства він послідовно застосовував розвитку організації» [31].

Лідерство блакитного океану – нова теорія Ч. Кіма та Р. Мауборн, де вони застосували розроблену ними раніше стратегію «блакитного океану» до тематики лідерства. «Нерозкриті таланти співробітників вони назвали «блакитним океаном» та запропонували 4-ступінчастий підхід щодо розкриття їх здібностей, розвиваючи лідерів на всіх рівнях організації (Оцінити щоденну діяльність існуючих лідерів, Розробити ідеальний профіль ідеально лідера та посадову інструкцію, Провести ярмарок вакансій всередині організації та вибрати найбільш гідних, щоб зайняти місця лідерів, закріпити нових лідерів на нових місцях з новими розробленими повноваженнями та обов'язками). За твердженням авторів концепції цей підхід показує високий результат та значне залучення всієї організації до трудової діяльності» [24, с. 19].

Таким чином, проблема типологізації політико-управлінського лідерства є предметом вивчення багатьма дослідниками як у зарубіжній, так і вітчизняній науці. Ця проблема полягає в спробах класифікувати та категоризувати різні типи політичних та управлінських лідерів залежно від їхніх характеристик, характеру впливу, стилю лідерства тощо.

Багато типологій намагаються врахувати такі аспекти, як стиль лідерства (харизматичний, трансформаційний, транзакційний тощо), способи впливу, контекст, у якому вони діють (політична, організаційна, громадська сфера), а також особисті якості лідера. Однак жодна типологія не є абсолютною, і реальні лідери можуть поєднувати різні характеристики та стилі впливу в залежності від конкретних умов та завдань. Також важливо враховувати, що лідерство - динамічне явище, яке може змінюватися з часом та контекстом.

### 1.3. Місце і роль політико-управлінського лідерства в демократичній політичній культурі

Політична культура існує об'єктивно і виявляє собою різновид матеріальної культури суспільства. Це пояснюється тим, що суспільство є об'єктивно існуючою, матеріальною освітою, що визначає відповідний, матеріальний характер усіх своїх проявів, включаючи політику. У цьому матеріальність політичної культури знаходить своє відображення й у різних видах цієї культури, вивчення яких дозволяє доповнити уявлення неї.

Видами політичної культури називаються такі її прояви, пов'язані з різними видами політичних інститутів, службовцями її носіями і водночас виступаючими як основу її класифікації. На різних рівнях управлінської піраміди суспільства є різноманітні політичні інститути, кожному з яких відповідає своя, особлива політична культура.

Наприклад, на найвищому рівні сучасної української держави політичними інститутами є парламент та президент. Кожен із цих інститутів є носієм відповідної йому політичної культури, укладеної в особливих правилах

прийняття керівних рішень за допомогою цього інституту. Своєю взаємодією дані політичні інститути утворюють політичний організм, що становить у своєму функціонуванні форму правління сучасною державою. На основі життєдіяльності такого організму складається складніший вид політичної культури, що відображає особливості взаємодії зазначених інститутів, а отже, і особливості форми правління.

Наприклад, можна говорити про такі види політичної культури, які відповідають президентській чи парламентській формам правління. Отож виходить, що видів політичної культури то, можливо стільки, скільки існує видів політичних інститутів, і навіть варіантів їх взаємодії (форм правління).

А якщо врахувати можливі варіанти взаємодії парламенту та президента в демократичних державах, то політична культура може класифікуватися «відповідно до різних форм демократичного правління та виступати як політична культура парламентської форми правління, політична культура президентської форми правління чи політична культура змішаної форми правління» [32].

Але насамперед усе різноманіття політичних інститутів можна поділити на дві основні групи. Виходячи з політичних режимів, політичні інститути поділяються на носіїв авторитарної та демократичної політичної культури. У результаті виділяються два основні види політичної культури, а саме: авторитарна політична культура та демократична політична культура.

У кожному з цих видів можливі підвиди, які обумовлені якимись особливостями політичного режиму. Наприклад, «у межах авторитарного політичного режиму виділяють його різновиди: монархічний, військово-авторитарний, диктаторський режими» [33]. В результаті можливі відповідні різновиди політичної культури. Демократична політична культура також має свої різновиди, пов'язані з різними формами демократичного правління.

Отож у сфері державної політики реально можуть складатися лише два основні види політичної культури, а саме: демократична політична культура чи авторитарна політична культура. Вони становлять два полюси існування політичної культури, які протилежні один одному і знаходяться в зворотному пропорційному відношенні. Один вид цієї культури є запереченням її іншого виду.

Можна також припустити, що абсолютно авторитарної політичної культури чи абсолютно демократичної політичної культури немає. Насправді складається безліч перехідних станів, що представляють різні симбіози цих двох видів політичної культури і відповідно їх різновиду. Тому будь-яка реально існуюча політична культура є певним поєднанням елементів авторитарної та демократичної політичної культури. При цьому переважання однієї зі сторін є критерієм віднесення політичної культури до одного з основних видів. У співвідношенні зазначених видів політичної культури – авторитарної політичної культури та демократичної політичної культури – виявляється об'єктивний та необхідний зв'язок, який становить закон існування політичної культури. Цей закон можна сформулювати так: за посилення одного основного виду політичної культури відбувається послаблення протилежного їй виду. Це означає, наприклад, що в умовах розвитку авторитарного правління його демократичний характер стає дедалі формальнішим і навпаки.

Отож з огляду на зазначене вище слід сказати, що місце та роль політико-управлінського лідерства в демократичній політичній культурі вельми суттєві. Вона впливає на функціонування демократичної системи та визначає якість управління та рівень представництва громадян.

#### 1. Виразник громадської волі.

Політико-управлінські лідери є прямими представниками та виразниками волі громадян. Вони артикують потреби, бажання та цінності громадян перед

органами влади та впливають на прийняття рішень, що відображають загальну волю суспільства.

## 2. Мотиватори громадської участі.

Політико-управлінські лідери можуть впливати на рівень участі громадян у політичному житті. Їхні погляди, ентузіазм та місії можуть надихати людей брати активну участь у виборах, обговореннях громадських питань та інших аспектах політичного життя.

## 3. Гаранти управління на основі закону та прозорості.

Лідери грають ключову роль у забезпеченні того, щоб управління відбувалося в рамках закону, дотримуючись принципів правової держави. Вони мають зобов'язання до прозорості та обліку перед громадянами щодо прийнятих рішень та вжитих заходів.

## 4. Сприяння розвитку громадянського суспільства.

Лідери можуть бути ініціаторами розвитку громадянського суспільства, сприяти зростанню громадянської активності та участі в громадських організаціях та ініціативах.

## 5. Забезпечення представництва різних груп та інтересів.

Лідери повинні мати здатність враховувати та представляти інтереси різних соціальних, економічних та культурних груп у суспільстві, сприяючи врегулюванню конфліктів та забезпеченню балансу.

## 6. Навчання та виховання громадян.

Лідери можуть бути прикладами громадянської підприємливості та активності, вчити громадян демократичним цінностям та практикам, сприяючи розвитку культури громадянськості.

## 7. Забезпечення стабільності та легітимності системи.

Ефективні політико-управлінські лідери допомагають уникнути криз та конфліктів, забезпечуючи стабільність та легітимність політичної системи в очах громадян.

Важливо зауважити, що в демократичній системі лідерство базується на довірі громадян та може бути обмежене терміном влади чи виборчими циклами, що сприяє відкритості та конкуренції серед лідерів.

Таким чином, політико-управлінське лідерство відіграє важливу роль у демократичній політичній культурі, оскільки впливає на функціонування демократичної системи та рівень участі громадян у політичному процесі.

У демократичній політичній культурі, лідерство виступає як інструмент для забезпечення участі громадян, захисту їхніх прав та відданості цінностям демократії. Важливо, щоб лідери служили загальному добру та працювали на благо суспільства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 2.1. Міжнародний досвід реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні

Що стосується міжнародного досвіду реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні, то слід наголосити, що багато залежить від країни та контексту, але деякі загальні тенденції та приклади можна виокремити. Розглянемо ці ключові аспекти та проілюструємо їх прикладами.

По-перше, слід звернути увагу на механізми відбору та розвитку політико-управлінських лідерів.

Багато країн використовують різні механізми для відбору та розвитку політичних лідерів, що може включати в себе виборчі системи, партійні структури, тренінги та освіту для політичних кандидатів.

Так, у Сполучених Штатах Америки, кандидати на різні посади проходять через внутрішньопартійні вибори, або примусові праймеріз, що дозволяє партіям обирати свого кандидата на виборах.

Розглянемо цей досвід детальніше. До прикладу, вибори президента Сполучених Штатів відбуваються раз на чотири роки і здійснюються на трьох рівнях: на федеральному, на рівні окремих штатів та на місцях. Вибори президента США – дуже складний багатоступінчастий процес, що обумовлено відсутністю єдиної централізованої виборчої системи та єдиного виборчого законодавства. «Порядок та процедура обрання президента регулюються численними нормативними актами як на федеральному рівні, так на рівні штатів та на місцевому. На федеральному рівні це – Конституція США та численні акти та закони (Закон про федеральні виборчі кампанії 1972 р., Закон про виборчі права 1965 р., Закон про цивільні права 1964 р., Закон про національну

реєстрацію виборців 1993 р. та ін.)» [34, с. 30]. Кожен штат має окреме законодавство, яке регламентує вибори президента. Відмінності у процедурах та законодавстві існують навіть серед округів одного штату.

У США також відсутній єдиний загальнодержавний орган із проведення виборів у країні. Обов'язки щодо проведення виборів покладено на органи та установи різних рівнів – федерального, рівня штатів, місцевої влади; причому велику роль відіграє саме рівень місцевої влади. Вони формують виборчі дільниці та виборчі комісії залежно від особливостей територіального поділу, проводять голосування, підрахунок голосів та оголошують результати. Це говорить про те, що в руках місцевої влади концентруються основні повноваження, що може призвести до зловживання ними та впливу на виборчий процес.

Особливість президентських виборів у США полягає також у тому, що президент є главою уряду, тобто виконавча гілка влади обирається всенародним голосуванням, що визначає її самостійність щодо інших гілок влади. Це є основою американської системи «стримувань і противаг». «Президент може представляти свою партію, але не завжди обов'язково має більшість в одній або обох палатах у конгресі. Це ще раз наголошує на незалежності законодавчої гілки влади від виконавчої» [35, с. 91].

Порядок проведення президентських виборів встановлювався упродовж тривалого часу. На початковому етапі громадяни голосують за виборців, а згодом виборці окремим голосуванням обирають президента. На першому етапі, що проходить зазвичай з 1 лютого до кінця червня, у всіх штатах проходять первинні вибори кандидатів у президенти – праймеріз. Ця практика з'явилася лише у ХХ столітті та стала обов'язковою лише з 1970-х років. «До початку ХХ століття вибори кандидатів перебували повністю в руках партійного управління, таким чином вони надавали колосальний політичний вплив на

вибори президента, особливо з урахуванням зростання корупції та бюрократизації у партійному апараті» [36].

Виборці починали виявляти невдоволення та вимагати більше виборних постів у державі, в результаті розпочалася виборча реформа, під час якої загальним голосуванням стали обиратися сенатори, губернатори, інші місцеві органи влади та кандидати у президенти від партій. «У ході праймеріз громадяни обирають кандидатів від Республіканської та Демократичної партій, які згодом поборються за президентське крісло. Те, що у США кандидати від партії, на відміну багатьох інших країн, обираються голосуванням населення, а чи не призначаються керівництвом партії, це чисто «американський феномен»» [36].

В одних штатах закриті вибори – за кандидата від Республіканської партії голосують лише республіканці, а за кандидата від Демократичної партії – лише демократи. «В інших штатах відкриті вибори – голосувати можуть усі громадяни, незалежно від партійної приналежності, і така процедура стає більш популярною, оскільки зростає кількість американців, не що підтримують жодну партію» [36].

Кожен штат також сам вирішує, яким чином проходитиме праймеріз: шляхом таємного голосування або за допомогою зборів виборців – кокусів. Кокуси – це форма виборів, під час якої кандидатів обирають через публічне голосування чи публічне обговорення. «Такі збори можуть відбуватися будь-де і перебувають під повним контролем партій, тоді як таємне голосування організується адміністрацією штату. Як наслідок, лідери партій можуть суттєво впливати на співвідношення голосів у ході «живих зборів» та провокувати «перебіжки» виборців з однієї групи до іншої» [36].

Тому процедура таємного голосування є більш незалежною. Після закінчення процедури підрахунку голосів партія висуває делегатів від штату, які на національному партійному з'їзді віддадуть свої голоси на користь кандидата

в президенти, якого обрала більшість виборців. Наприклад, якщо делегатів від штату двадцять, а голоси розділилися навпіл між двома конкурентами, то 10 делегатів голосуватимуть на з'їзді за одного, інші 10 – за іншого. На з'їзді можуть бути присутніми і «суперделегати», які призначаються з-поміж партійної еліти. Найчастіше саме їхні голоси є вирішальними, якщо жоден з кандидатів не набрав абсолютної більшості. Після голосування делегатів кандидатів у президенти США від обох партій офіційно затверджує керівництво партій на національних з'їздах демократів і республіканців.

На наступному етапі громадяни США обирають президента та виборців, які представлятимуть штат та голосуватимуть за одного з кандидатів. У різних штатах ця процедура відбувається по-різному. На виборах у бюлетенях можуть бути як імена кандидатів у президенти, так і імена виборців, які згодом голосуватимуть за кандидатів у президенти. До дня виборів у кожному штаті є два списки виборців, представлених Демократичною та Республіканською партіями. Після підбиття підсумків голосування губернатор затверджує список виборців, поданий партією, чий кандидат виграв вибори в цьому штаті — ці люди обирають президента. На останньому етапі відбувається безпосередній вибір президента виборцями, зазвичай вони голосують наприкінці грудня у своїх штатах. Кожен із 50-ти штатів має свою певну кількість виборців (електоральних голосів), пропорційно чисельності населення.

По-друге, важливим аспектом є система взаємодії між лідерами та громадянами.

Отож важливою є взаємодія між лідерами та громадянами, включаючи механізми звітування, публічні слухання, форуми для обговорення політичних питань та зворотній зв'язок.

Наприклад, «у Швеції, існує традиція відкритих громадських зустрічей (Allmänna Sammanträden) на яких громадяни можуть зустрітися та обговорити питання з місцевими політиками» [35, с. 93].

В Україні громадські слухання є важливим інститутом місцевої демократії, використання якого є доволі утрудненим з огляду на відсутність належної нормативної регламентації. Наразі норми Закону від 21 травня 1997 р. «Про місцеве самоврядування в Україні» [37]: «у частині громадських слухань загального характеру не конкретизовано на державному рівні, порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Крім того, сільські, селищні, міські ради часто затверджують положення про громадські слухання своїми рішеннями. Як правило, місцеві ради виходять з того, що громадські слухання мають відкритий характер, до них залучаються усі зацікавлені особи».

Найбільш типовими предметами громадських слухань є проекти нормативних актів органів місцевого самоврядування, різноманітні програми, звіти та доповіді представників органів місцевого самоврядування чи посадових осіб місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення, підприємств, установ та організацій, що стосуються питань місцевого значення, обговорення рішень з важливих для територіальної громади чи частини її членів питань.

Громадські слухання організуються та проводяться з дотриманням принципу демократизму, тобто їх ініціатором місцева рада може визначити як фізичних, так і юридичних осіб публічного та приватного права, посадових осіб. «Найбільш важливим є розробка процедури організації та проведення громадських слухань, урахування питань їх матеріального та організаційного забезпечення, формування порядку денного та регламенту громадських слухань. За підсумками громадських слухань їх учасники простою більшістю голосів приймають рішення, яке, однак, не носить нормативного характеру. Його положення доводяться до відома членів територіальної громади або її частини та враховуються відповідними органами місцевого самоврядування» [38, с. 221].

Наразі в Україні існує лише один вид громадських слухань, механізм проведення яких регламентується на державному рівні – це громадські слухання

щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні: генеральних планів населених пунктів, планів зонування та детальних планів територій (містобудівна документація).

По-третє, важливим є залучення до управління.

В деяких країнах існують механізми для залучення громадськості до прийняття рішень та управління справами суспільства, такі як громадські ради, комітети або публічні консультації.

Наприклад, у Фінляндії, існують громадські ради, які консультують уряд та мають можливість вносити рекомендації щодо політики та програм.

В українських реаліях обов'язкове створення громадських рад при органах виконавчої влади було започатковане 2004 року. На виконання Указу Президента України «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (№ 854 від 31.07.2004 р.) Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (№ 1378 від 15.10.2004 р.). «Цим актом Уряд вперше нормативно закріпив якісно нові механізми реалізації конституційного права громадян на участь в управлінні державними справами: проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю та утворення громадських рад при всіх центральних органах виконавчої влади та місцевих, у тому числі й районних, державних адміністраціях. З метою розбудови демократичного суспільства, забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності державних органів влади, залучення громадян до участі в управлінні державними справами КМУ була затверджена Постанова «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (№ 996 від 3 листопада 2010 р.)» [39].

На думку дослідника А. Крупника, «саме громадські ради як інструмент демократизації можуть бути найбільш ефективними в умовах сучасної трансформації української суспільно-політичної системи, оскільки, з одного боку, дозволяє впорядкувати взаємозв'язки між владою і громадою, а з іншого – завдяки достатньо високому ступеню свободи забезпечує можливість постійного вдосконалення форм і методів співпраці між ними» [40].

По-четверте, йдеться про рівень міжнародної співпраці та обмін досвідом.

Країни можуть співпрацювати та обмінюватися досвідом у сфері політико-управлінського лідерства через міжнародні організації, програми обміну та конференції.

До прикладу, програми обміну молодими лідерами, які реалізуються різними міжнародними організаціями, дозволяють молодим лідерам набути досвіду та знань в інших країнах.

По-п'яте, для політико-управлінського лідерства важливою є етика та прозорість у владі.

Важливою є дотримання етичних стандартів та забезпечення прозорості у діяльності влади, що підвищує довіру громадськості до лідерів. До прикладу, корупційні агентства та органи контролю в багатьох країнах відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією та забезпеченні чесності та прозорості у владі.

По-шосте, політико-управлінське лідерство передбачає негайне реагування на суспільні потреби та кризи.

Ефективні лідери повинні бути здатні реагувати на суспільні потреби та кризи, враховуючи інтереси та добробут громадян. Наприклад, під час пандемії COVID-19, лідери у багатьох країнах розробляли та впроваджували стратегії для захисту громадського здоров'я та підтримки економіки.

Ці приклади вказують на різноманітність та важливість реалізації політико-управлінського лідерства у публічному управлінні на міжнародному

рівні. Врахування цих аспектів може сприяти покращенню якості управління та задоволенню потреб громадян.

## 2.2. Тенденції розвитку політико-управлінського лідерства в приватному і публічному секторі

На тенденції розвитку політико-управлінського лідерства в приватному та публічному секторах також впливають як контекст, країна та інших факторів, а тому можуть значно відрізнятись. Проте, є деякі загальні тенденції, які можна виділити:

В приватному секторі:

1. Більша акцентуація на корпоративну соціальну відповідальність (CSR):
  - Компанії все більше враховують вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що вимагає від лідерів розробки та впровадження стратегій CSR.
2. Розвиток технологічного лідерства:
  - В умовах швидкої технологічної зміни, лідерам в приватному секторі необхідно бути готовими до впровадження нових технологій та цифрових інновацій.
3. Зростання ролі ризик-менеджменту та кризисного управління:
  - З поглибленням глобалізації та зростанням нестабільності в світовій економіці, лідерам важливо бути готовими реагувати на ризики та негаразди.
4. Фокус на інновації та гнучкість:
  - Сучасна конкурентоспроможність вимагає швидкого адаптування до змін, створення нових продуктів та послуг, а також ефективного використання ресурсів.

## 5. Розвиток культури співпраці та командної роботи:

- Ефективність в приватному секторі все більше залежить від здатності команд працювати разом та долати складні завдання.

В рамках цього дослідження нас цікавить саме публічний сектор, тож детально розглянемо тут тенденції розвитку політико-управлінського лідерства з акцентуванням уваги на українські реалії.

Насамперед, звернемо увагу на зростання вимог до відкритості та прозорості. Громадяни та громадські організації вимагають більшої прозорості та обліковості в діяльності державних органів та лідерів, які здійснюють політико-управлінську діяльність.

Дійсно прозорість та обліковість є важливими принципами для забезпечення ефективного, відкритого та відповідального управління в державних органах та серед лідерів. Ці принципи сприяють довірі громадськості, ефективній боротьбі з корупцією та створенню сприятливого середовища для розвитку та інновацій.

Звернемо увагу на важливість «імплантації системи «good governance» до українських практик публічного управління в площині відкритості і прозорості влади» [41, с. 301]. Говорячи про суть концепції «good governance», не можна не відзначити програму UN-HABITAT, розроблену ООН у 1978 році. «Ця програма спрямована на сталий розвиток населених пунктів, що характеризується рядом особливостей. Насамперед участь як можливість права голосу всіх громадян у прийнятті політичних рішень, а також верховенство права та прозорість, що передбачає вільний доступ до достовірної інформації» [42].

Не менш важливими є чутливість як «показник ступеня чуйності реакції політичних інститутів на потреби громадян, справедливість, коли всі громадяни мають рівні можливості поліпшити свій добробут, результативність і дієвість, а

також підзвітність, коли результати роботи політичних інститутів у доступному вигляді представлені на оцінку громадськості» [43, с. 59].

Додатковою особливістю є стратегічне бачення, коли політичні діячі у злагоді з суспільством орієнтуються на довгострокові перспективи управління та розвитку особистості і чітко становлять заходи, необхідних реалізації. В результаті можна говорити про те, що концепція «good governance», з одного боку, відрізняється від класичного адміністрування, оскільки джерелом політичних рішень перестає бути виключно держава, а з іншого боку, не схожа також і на ринкову модель, в якій кожен намагається максимізувати виключно власний зиск.

Слід зауважити, що останні роки активно обговорюється поняття розумного (чи розумного) управління (smart governance). Ідею розумного управління можна розглядати у певному сенсі як подальший розвиток парадигми good governance у бік досягнення більшої відповідності базисних ідей доброго управління реаліям XXI століття.

Звичайно, концепція good governance сама по собі має великий обсяг і включає різні ідеали публічної політики та управління. Тому можна було б сказати, що розумне управління по суті нічого не додає до вже відомої парадигми good governance. Однак насправді комплекс ідей під назвою smart governance є дещо іншою конфігурацією загальної концепції управління, у тому числі з певною розстановкою акцентів і виділенням нових полів обговорень і розробок у галузі управлінської думки та практики.

У концепції Х. Вільке «формування розумного управління (чи потреба у розвитку такого типу управління) тісно пов'язане із сучасними процесами становлення суспільства знань. Більш точно, потреба в смарт-управлінні обумовлена фундаментальною і всюди проникаючою невизначеністю, що породжується (що на перший погляд дещо парадоксально) самим суспільством знань» [44].

Отож smart governance – це багатосторонній, комплексний концепт, який розвиватиметься й надалі. У комплексі ідей розумного уряду можна назвати такі основні моменти.

«1. Зростаючі вимоги до сучасного управління, зумовлені зростанням складності та різноманітності завдань, які покладаються на структури громадського управління.

2. Продовжується зростання інформаційно-технічних можливостей для підтримки завдань управління, у тому числі виражається у створенні спеціалізованих інфраструктур, або платформ з використанням передових технологій штучного інтелекту, великих даних тощо.

3. Зростання складності самих керованих об'єктів, систем, процесів. Для успішного виконання завдань управління в цих умовах потрібні нові методи роботи з невизначеністю та надскладністю, створення нових форм взаємодій різної природи (соціальних та технічних систем, міждисциплінарної та міжсекторальної кооперації та ін.)» [45].

Загалом концепт smart governance є інтегративним баченням сучасних управлінських підходів і методів, організованих у вигляді гнучких, адаптивних, оновлюваних, стратегічно орієнтованих комплексів і тому важливо, щоб політико-управлінське лідерство ґрунтувалося на ньому.

Наступною тенденцією є децентралізація та розширення повноважень місцевих органів, адже більша увага надається розвитку місцевих спільнот та децентралізації влади для більш ефективного управління на місцях.

Процес децентралізації активно розвивається у країнах Європи. Повсюдно спостерігається тенденція «до зміцнення відносин регіональних та місцевих органів управління із центральним урядом. Однак цей рух не є рівномірним та лінійним. У країнах Європейського союзу децентралізація приймає різні форми, ґрунтуючись при цьому на ідеях та цінностях, що поділяються всіма державами-

членами ЄС: самоврядування, громадянська участь та близькість влади до населення» [46, с. 52].

Звернемо увагу на те, що територіальна архітектура, обрана кожною європейською державою для організації регіональної та місцевої автономії, є індивідуальною. При цьому найближчий для громадян муніципальний рівень управління існує у всіх країнах. Регіональний рівень управління також набуває поширення в країнах Європи. Він відповідає стандартам NUTS 1 або NUTS 2 за класифікацією територіальних одиниць Співтовариства, запровадженої Європейським статистичним офісом (Євростатом). «Ці рівні включають великі територіальні одиниці, такі як федеральні землі у Німеччині або Шотландія у Сполученому Королівстві. На їхній території проживають від 1,8 до 10 млн осіб. Регіональний рівень управління відсутня лише у невеликих за розмірами державах (Люксембург, Мальта). Нарешті, проміжний рівень між муніципалітетом та регіоном (провінція, повіт, район, департамент) існує в обмеженій кількості країн: серед унітарних держав Європи це Франція, Польща та Сполучене Королівство, серед федеративних та квазіфедеративних (регіоналістських) – Бельгія, Німеччина, Італія та Італія» [47, с. 21].

Децентралізація в країнах Європи означає також, що регіональні та місцеві лідери мають демократичну легітимність, яка в європейській політичній традиції може бути забезпечена лише шляхом виборів. У всіх державах ЄС до децентралізованої влади належать парламенти, асамблеї або збори, обрані під час прямих виборів у муніципалітетах, департаментах, провінціях, регіонах та автономних областях. Виконавчі функції покладаються на мерів, бургомістрів, губернаторів, президентів або на колегіальні органи (магістрати), які обираються порадами чи населенням на прямих виборах, а також можуть призначатися (наприклад, бургомістри у Нідерландах або губернатори у Швеції). Способи голосування варіюються залежно від національних традицій, проте переважає пропорційне представництво.

В цьому аспекті слід наголосити, що Україна продовжує реалізовувати стратегію децентралізації влади, яка була розпочата у 2014 році. Основні успіхи децентралізації в Україні щодо політико-управлінського лідерства включають:

Створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). «За допомогою реформи вже створено понад 1400 ОТГ» [48]. Це сприяє об'єднанню ресурсів, покращенню управління та збільшенню ефективності надання комунальних послуг.

Фінансова децентралізація. Внаслідок реформи значна частина доходів податків залишається на місцевому рівні. Це надає громадам можливість самостійно вирішувати, як витратити кошти, пріоритети для розвитку та надання послуг.

Зростання політичної активності. «Децентралізація стимулює зростання громадянської активності та зацікавленості в участі у прийнятті рішень на місцевому рівні. Громади стають більш обізнаними в справах, що стосуються їхнього регіону, і більш активно беруть участь у громадському житті» [49, с. 615].

Розвиток локальних лідерів. Децентралізація надає можливість локальним лідерам реалізовувати свої ідеї та проекти, що сприяє вирішенню конкретних проблем на рівні громади.

Посилення відповідальності та прозорості. Збільшення впливу громад на процеси управління призводить до більшої відкритості та відповідальності з боку місцевих органів влади.

Розвиток місцевих галузей економіки. «За допомогою децентралізації місцеві громади отримують можливість розвивати свої галузі економіки та привертати інвестиції для реалізації проектів» [50, с. 103].

Отож важливо, що децентралізація влади в Україні також вплинула на політико-управлінське лідерство і дала можливість виникнення нових політичних лідерів на місцевому рівні. Громади обирають своїх мерів і

депутатів, що сприяє формуванню нових облич політики на рівні об'єднаних територіальних громад. А також можна побачити більшу відповідальність лідерів: міські голови і депутати стають більш відчутними для місцевого населення через більшу бюджетну незалежність і владу в різних сферах.

Безперечно актуальною тенденцією є боротьба з корупцією та підвищення етичності, оскільки зростає увага до етичних стандартів та механізмів боротьби з корупцією у державних органах.

В усіх країнах без виключення є корупція, однак одні держави є більш успішними в боротьбі з її проявами, тоді як інші є менш успішними. В українських реаліях це значна проблема, адже зв'язок між політико-управлінським лідерством і корупцією в Україні є складним і має кілька аспектів, серед яких можна виділити наступні:

Недостатня прозорість і відкритість в прийнятті рішень. Коли лідери управління діють у тіньових умовах, без прозорих механізмів прийняття рішень, це може сприяти корупції. Наприклад, приховані домовленості та угоди можуть відбуватися за закритими дверима.

Система недостатнього контролю та відповідальності. Якщо система недостатньо контролює дії політиків та урядовців, це може створювати сприятливі умови для корупційних практик. Відсутність ефективних механізмів нагляду та відповідальності може сприяти недопущенню до корупційних дій.

Низька ефективність антикорупційних заходів. Навіть якщо існують закони та антикорупційні органи, низька ефективність їхньої роботи може призвести до того, що корупція залишається розповсюдженою.

Системні проблеми інституційної сприйнятливості до корупції. У деяких випадках, політична система та владні структури можуть бути схильні до корупційних практик через слабкість інститутів, неефективність правопорядку, недостатнє навантаження на судову систему тощо.

Клієнтилізм і впливові мережі. Політико-управлінське лідерство може створювати умови для клієнтилізму, коли лідери в обмін на підтримку отримують надання різного роду послуг та вигод. Це може включати в себе незаконні вигоди, які можуть бути формою корупції.

Тому важливо зазначити, що зміна цього становища потребує комплексного підходу, що включає в себе зміни в законодавстві, посилення контролю, розбудову сильних інституцій, а також формування культури відкритості та прозорості в політичному та управлінському середовищі.

Також до сучасних тенденцій слід віднести залучення до управління та прийняття рішень як і використання інформаційних технологій для поліпшення доступу громадян до державних послуг та оптимізації управлінських процесів.

Загалом наведені вище тенденції вказують на постійну необхідність розвитку та адаптації лідерства в обох секторах для досягнення успіху та задоволення потреб суспільства.

### 2.3. Особливості організаційної культури політико-управлінського лідерства в публічному управлінні

В науковій літературі можна побачити низку визначень поняття організаційна культура, нам імпонує підхід С. О. Гайдученка, який під нею розумію «соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації» [51, с. 7].

Організаційна культура має три основних джерела:

- уявлення, переконання, ціннісні орієнтири засновників організації;
- досвід колективу, отриманий при розвитку організації;

- змінені уявлення, переконання, ціннісні орієнтири, які внесені новими членами колективу і керівниками.

Усі ці джерела конче важливі, але найбільш суттєвим з них в період формування та розвитку організаційної культури є «вплив керівників, не тільки визначаючих основну місію і середовище, в якому прийдеться працювати організації, а й відбираючих кандидатів до членів групи та формуючих характер їх реакцій, які направлені на виживання та інтеграцію» [52, с. 111].

При цьому необхідно, щоб керівник був лідером, який добре обізнаний не тільки у стратегічних цілях організації, а й в індивідуальних цілях кожного її члена. Саме врахування індивідуальних цілей співробітників гарантує їх підтримку необхідної організаційної культури.

Базисом організаційної культури є культура управління. Сучасне поняття «культура управління» можна розглядати як форму використання загальнокультурного надбання у сфері управління і важливу сферу впливу на вчинки і свідомість підлеглих. У широкому сенсі вона робить акцент на «організацію праці апарату управління та традиції управління, на стиль роботи менеджера та його особистісну культуру. У вузькому сенсі містить мораль, службову етику та естетику керівництва, такт і відповідальність персоналу тощо. До цієї сукупності доречно додати певні організаційно-правові засади, за допомогою яких ця культура може забезпечити успіх будь-якій організації» [53, с. 8].

Слід додати, що культура управління поєднує у собі мистецтво керівництва і виконання й є тим чинником, що характеризує стан управлінської діяльності [54, с. 108]. Культура управління, як уважає Н. Нижник, є «певною інтегральною характеристикою стану управління в органах публічного управління та виступає сукупним показником управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуття міри, стилю і тактики поведінки суб'єктів управління» [53, с. 21].

О. Сушій також притримується цієї точки зору, звертаючи увагу на те, що «культура управління – це теоретичне обґрунтування ефективної управлінської діяльності, розуміння управління як важливої соціальної функції. Тому й встановлюється така висока планка вимог, які визначають квінтесенцію державно-управлінської діяльності, найбільш істотне, що пред'являється до державних службовців: професіоналізм, компетенції, моральні та етичні цінності, особистісні якості тощо» [55, с. 27].

Культура управління включає такі взаємопов'язані елементи, а саме субкультури:

- особистісну, яка визначає рівень загальної культури, кваліфікації та компетентності, етичної поведінки, загальні правила спілкування та зовнішнього вигляду;

- планування та розподіл часу керівників і фахівців, яка забезпечує постановку цілей, формулювання та раціональну організацію виконання завдань;

- утримання робочого місця, тобто створення зручних приміщень і робочих місць, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності праці;

- спілкування, яке визначає певний рівень підготовки та проведення масових заходів, нарад, обговорень, переговорів, прийомів відвідувачів, бесід тощо;

- роботу з поштою або з електронними документами, яка передбачає складання ділових листів, послідовність їх реєстрації, визначення терміну розгляду і відповіді;

- професійну мову, яка розглядається як процес інформаційного обміну між суб'єктами, що усуває можливість «перекручування» змісту слів та висловлювань;

– лідерство, яке визначає роль як формального лідера, так і неформального під час створення групової культури.

Отже, рівень організаційної культури у закладах публічного управління оцінюється за допомогою того, як дотримуються юридичні, моральні, економічні, організаційні, технічні та етичні норми.

Організаційна культура політико-управлінського лідерства в публічному управлінні визначає атмосферу, цінності, норми та підходи, що характеризують роботу та міжособисті відносини. Вона впливає на стиль лідерства, взаємодію між співробітниками, прийняття рішень та багато інших аспектів. Розглянемо особливості організаційної культури в публічному управлінні детальніше.

#### 1. Зорієнтованість на громадські інтереси:

В організаціях публічного управління, основною метою є задоволення потреб та інтересів суспільства. Культура спрямована на виконання завдань громадського замовлення.

#### 2. Відкритість та прозорість:

Громадськість очікує від публічних органів високого рівня прозорості та доступності інформації про діяльність. Організаційна культура сприяє цим принципам, щоб забезпечити довіру громадян.

#### 3. Легітимність та відкритий діалог:

Важливо вести відкритий діалог з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, щоб долучити їх до прийняття рішень та забезпечити легітимність дій влади.

#### 4. Стратегічне управління та планування:

Публічне управління часто включає складні планувальні процеси та стратегічне управління, що вимагає чіткої спрямованості організаційної культури на досягнення стратегічних цілей.

#### 5. Акцент на етичність та справедливість:

Публічні органи повинні дотримуватися високих стандартів етичності та справедливості, оскільки їхні дії впливають на весь суспільство.

6. Управління ризиками та надзвичайними ситуаціями:

У зв'язку зі своєю відповідальністю перед суспільством, публічні організації повинні бути готові до управління ризиками та надзвичайними ситуаціями.

7. Гнучкість та адаптація до змін:

Організації публічного управління повинні бути гнучкими та відкритими до інновацій та змін в реагуванні на сучасні виклики та потреби суспільства.

8. Сприяння громадській участі та активному громадянству:

Культура повинна стимулювати громадянську участь та активність у процесах прийняття рішень.

9. Наголос на професіоналізмі та компетентності:

Публічні службовці повинні мати високий рівень професійної компетентності та етичності, оскільки вони несуть відповідальність за важливі справи суспільства.

10. Підтримка інновацій та пошук нових рішень:

Важливо стимулювати креативність та пошук нових підходів до розв'язання проблем.

Ці особливості визначають специфіку організаційної культури у публічному управлінні та допомагають забезпечити ефективну та етичну діяльність органів влади в інтересах суспільства.

### РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Інновації в політико-управлінському лідерстві в публічному управлінні як компонент розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій

Інновації в політико-управлінському лідерстві в публічному управлінні відіграють ключову роль у розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій. Вони дозволяють ефективно відповідати на виклики сучасності, удосконалювати процеси управління та покращувати якість послуг, наданих громадянам. Вважаємо за необхідне представити аспекти інновацій в політико-управлінському лідерстві.

Розпочати слід, на наше переконання, з електронного урядування (E-Government).

Звернемо увагу, що термін «електронний уряд» у науковий обіг увійшов порівняно недавно. На початку 90-х років минулого століття, під час президентства Білла Клінтона, йшли активні обговорення сутності цього терміна. «Спочатку «електронний уряд» як наукова дефініція розкривалася вченими в контексті теорії інформаційного суспільства, потім обговорення перейшло в засоби масової інформації. У 1997 р. термін «електронний уряд» уперше був використаний у тексті нормативного правового акта у Сполучених Штатах Америки Національним науковим фондом у рамках Програми з використання передових технологій» [56].

Представлені в науковій думці визначення поняття «e-Government», дозволяють узагальнити та звести до двох груп: «роз'яснення поняття у вузькому та широкому сенсах» [57, с. 123].

У першому випадку електронний уряд – «це використання інформаційно-комунікаційних технологій як засобу комунікації у діяльності органів державної влади» [58, с. 108-110].

Електронний уряд у широкому розумінні – це «процес, спрямований на зміну взаємодій у системі державного управління, мета якого полягає у вдосконаленні системи управління, підвищенні якості обслуговування населення та забезпеченні конституційних прав громадян» [59]. У поданому підході воно розуміється як нова система взаємодії суспільства та держави.

Британські дослідники М. Кіртайс та Дж. Кабтрі у роботі «Розумний уряд – оновлення електронного уряду для надання послуг населенню» визначили головні принципи концепції електронного уряду:

«- підвищення взаємодії державних органів та місцевого самоврядування з населенням;

- множення за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій якості державних послуг, орієнтованих на споживачів;

- вільний доступ фізичних та юридичних осіб до державної інформації та послуг;

- масове залучення громадянського суспільства до процесів державного управління;

- продуктивне використання інформації підвищення якості державного управління» [60].

Отож, використання інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення надання державних послуг, забезпечення прозорості та доступності інформації. Це включає в себе введення електронних платформ для звернень громадян, онлайн-сервісів та інші інноваційні засоби.

Зауважимо, що в Україні ще на початку 2000 рр. була прийнята ціла низка законів та підзаконних актів з цього питання. «Станом на сьогодні у нашій

країні розроблена розвинена нормативна база для впровадження будь-якої з існуючих у світі моделей електронного урядування» [61, с. 141].

Україна, в аспекті імплементації електронного урядування, є молодою державою. У світовій же практиці вже є певний напрацьований досвід, склалось декілька основних моделей електронного урядування: англо-американська, європейська, азійська моделі.

Органи державної влади США, наприклад, при створенні системи електронної взаємодії з громадянами, зробили основний акцент на створенні необхідної інформаційної інфраструктури. Такий підхід дає змогу перейти «від бюрократичної моделі управління до «сервісної влади» – моделі управління, яка спрямована на забезпечення громадян необхідною інформацією та надання їм послуг. Аналогічна тенденція досліджується зараз і в Україні» [62, с. 117].

Концепція розвитку електронного урядування, затверджена Кабінетом Міністрів передбачає основні принципи запровадження eGovernment в Україні. Так, за Концепцією [63], електронне урядування в Україні будується на наступних принципах:

«– цифровий за замовчуванням – забезпечення будь-якої діяльності органів влади (у тому числі надання публічних послуг, забезпечення міжвідомчої взаємодії, взаємодії з фізичними та юридичними особами, інформаційно-аналітична діяльність) передбачає електронну форму реалізації як пріоритетну;

– одноразове введення інформації – реалізація підходу, за якого фізичні та юридичні особи лише один раз подають інформацію до органів влади, а в подальшому ця інформація повторно використовується органами влади для надання публічних послуг та виконання інших владних повноважень з дотриманням вимог захисту інформації та персональних даних. Створений у січні 2013 р. Єдиний портал адміністративних послуг дає можливість отримати адміністративну послугу через кабінет користувача на електронну пошту,

шляхом проходження ідентифікації через електронний цифровий підпис. Всі персональні дані внесені до кабінету зберігаються та захищаються, що дає можливість неодноразово користуватись персональним кабінетом для отримання адміністративних послуг в подальшому;

– сумісність за замовчуванням – здійснення проектування та функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем в органах влади відповідно до єдиних відкритих вимог і стандартів для забезпечення їх подальшої сумісності та електронної взаємодії та повторного використання» [63].

Отож Е-урядування сприяє створенню ефективних та прозорих механізмів надання послуг громадянам через використання інформаційних технологій. Політико-управлінські лідери, в свою чергу, повинні бути прихильниками цього підходу та сприяти впровадженню сучасних технологій для поліпшення доступності та прозорості урядових послуг.

Зокрема, Е-урядування надає можливість впроваджувати новаторські підходи та технології в управління державними справами, тож політико-управлінські лідери повинні бути здатні сприяти цьому процесу, створюючи стимули для інновацій та підтримуючи розвиток нових технологій.

«Е-урядування може створити ефективні платформи для громадської участі в прийнятті рішень та впливу на політику, а політичні лідери повинні вміти використовувати ці можливості для залучення громадян до управління справами країни.

Е-урядування надає засоби для ефективного збору, аналізу та використання даних для стратегічного управління. Політичні лідери повинні мати навички аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, основаних на даних.

Е-урядування вимагає ефективної комунікації між різними рівнями влади та громадянами, тоді як лідери повинні бути здатні сприяти цій комунікації, а також до взаємодії з різними групами інтересів» [61].

Обов'язок лідерів забезпечити етичне та справедливе управління є важливим аспектом як політико-управлінського лідерства, так і e-Government. Вони повинні бути прикладом високих стандартів поведінки та дотримання правил справедливості.

Важливою інновацією є участь громадян у прийнятті рішень (E-Participation). Створення платформ та інструментів для залучення громадян до обговорення та прийняття рішень щодо важливих питань. Це може включати в себе онлайн-консультації, громадські форуми та інші засоби комунікації.

Електронна участь та політико-управлінське лідерство мають важливий взаємозв'язок у сучасному демократичному управлінні. Вони спільно сприяють залученню громадян до прийняття рішень та формуванню політики, а також розвитку відкритого та відповідального управління.

Головними аспектами цього взаємозв'язку є:

Підвищення доступності та прозорості прийняття рішень. E-Participation надає можливість громадянам долучатися до обговорення та прийняття важливих рішень через електронні платформи. Політико-управлінські лідери мають забезпечити доступність та прозорість цих процесів.

Залучення громадян до політичного процесу. E-Participation сприяє активізації громадян у політичному житті, надаючи можливість висловити свої погляди та пропозиції. Політичні лідери повинні підтримувати цей процес та враховувати думку громадян у прийнятті рішень.

Створення платформ для громадських обговорень. Електронні платформи E-Participation дозволяють організувати відкриті обговорення та консультації. Політичні лідери повинні активно використовувати ці платформи для збору важливих відгуків та ідей.

Забезпечення більшого рівня відкритості та прозорості управління. Електронна участь дозволяє громадянам відстежувати та аналізувати рішення та

дії влади. Політичні лідери мають дбати про високий рівень прозорості та відкритості у своїй роботі.

Враховання потреб та думки різних груп населення. E-Participation дозволяє представникам різних соціальних та культурних груп висловлювати свої погляди. Політичні лідери повинні бути уважними до різноманітності думок та потреб громадян.

Збільшення легітимності та підтримки громадськості. Електронна участь може зміцнити легітимність рішень та дій влади, оскільки громадяни відчують свою участь у прийнятті цих рішень.

Стимулювання інновацій та креативності. Залучення громадян до процесу управління може призвести до виникнення новаторських ідей та підходів, що сприяють інноваційному розвитку.

Тож E-Participation та політико-управлінське лідерство разом можуть забезпечити більш відкрите, прозоре та демократичне управління, що враховує потреби та думку громадян.

Іншими інноваціями є як використання штучного інтелекту та аналітики даних для управління великими обсягами даних, прогнозування та прийняття більш обґрунтованих рішень, так і застосування інших смарт-технологій та інфраструктура.

Ці інновації в політико-управлінському лідерстві сприяють розвитку суспільства, покращенню якості життя та забезпеченню ефективного управління в умовах глобальних трансформацій.

До прикладу, політико-управлінське лідерство та e-Government взаємопідтримують один одного в створенні ефективного, прозорого та інноваційного управління справами держави, сприяючи розвитку сучасного суспільства. Тоді як E-Participation (електронна участь громадян) і політико-управлінське лідерство також мають глибокий зв'язок, оскільки одне підтримує інше та сприяє активній участі громадян у процесах управління.

### 3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління

Інноваційне лідерство - це стиль керівництва, який спрямований на стимулювання та підтримку інноваційних ідей, процесів та проектів в організації чи громадській сфері. Інноваційні лідери працюють над створенням умов, що сприяють появі новаторських рішень, технологій та підходів у діяльності організації.

Загалом тип політичного лідерства, що домінує у суспільстві на конкретній стадії його розвитку, визначається багато в чому співвідношенням та динамікою компонентів політичної культури соціуму. Слід враховувати те, що в конкретно-історичних умовах лише частина суб'єктів є активною у політичній сфері, тоді як багато інших виконують пасивну роль.

Дійсно історичний досвід показує, що успішний розвиток кожної країни безпосередньо залежить від особистості, яка її очолює, її вміння організовувати, скеровувати, переконувати, вести за собою, досягати поставленої спільної мети. Наявність таких характеристик визначає певну історичну постать як умілого лідера, який, у свою чергу, може виступати відображенням існуючої дійсності.

Сучасний період в історії України все більш переконує у тому, що керівнику у сфері публічного управління недостатньо бути просто професіоналом. «Він зобов'язаний бути не лише талановитим керівником, а ще й лідером, який має у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій. Упродовж періоду незалежності України система публічного управління безперервно зазнавала суттєвих змін» [64, с. 919].

Важливого значення, у зв'язку з цим, набувають сучасне розуміння та усвідомлення ролі культури управління, необхідність опанування механізмів самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, дозволять ефективно реагувати на невизначеність та швидкі зміни навколишнього світу

при вирішенні необмежених завдань. У такому контексті лідерство в публічному управлінні набуває вагомості та значущості, стає одним з центральних проблемних питань активізації професійно зайнятих людських ресурсів.

Громадянське суспільство – результат консолідації вільних особистостей, але оскільки воно є явищем самодіяльним, у ньому поступово проходить процес утворення еліти, закономірним наслідком чого є лідерство у сфері громадського управління.

Наголосимо, що, хоча громадянське суспільство і формується за рахунок горизонтальних зв'язків, більшість, яка становить основу будь-якого соціального устрою, делегує ініціативу та повноваження, а при цьому відділення еліти (і відповідних політичних лідерів) стає закономірним результатом структуризації суспільства.

Інноваційне лідерство як засіб організації владних відносин базується на активній позиції більшості суб'єктів громадянського суспільства. Звичайно, такі суспільні принципи взаємодії мають шанс втілитись у життя лише в умовах гуманістичного спрямування державної політики. Тому викликає занепокоєння той факт, що, як зазначає український учений В. Козаков, «розмивання гуманістичних цінностей у наш час набуває загрозливих масштабів. Достатньо звернути увагу на те, як часто норми та поняття гуманізму стають свого роду «ігровою картою» у створенні позитивного іміджу того чи іншого політичного діяча» [65, с. 102].

Політичний вплив інноваційного лідера базується – на відміну від примусу з боку формального керівника – на усвідомленні першочергової необхідності досягнення суспільного блага, що передбачає свідомий вибір стратегії гуманізму як основоположний принцип діяльності.

На етапі інституціоналізації лідерства у державному управлінні та створення інститутів, покликаних забезпечити реалізацію демократичних норм,

роль політичних лідерів є ключовою, оскільки такі інститути можуть бути ефективно організовані виключно згори – зсередини державного апарату. Головною потенційною небезпекою на даному етапі є можливість початкової орієнтації, «запрограмованості», створюваних інститутів на чинного лідера, у разі чого вони слугуватимуть виключно легітимації влади конкретної особи, не сприяючи реальній демократизації. У такому разі йдеться не про дійсне інноваційне лідерство, а про його видимість, за допомогою якої досягаються інші приховані цілі, а сама влада перетворюється з інструмента на самоціль.

На відміну від цього, характерною закономірністю взаємодії інноваційного лідера та зрілого громадянського суспільства є те, що сам характер лідерства визначається тенденціями розвитку останнього.

Демократичний устрій соціуму не досягається прямим запозиченням «правильних» законів ззовні, а формується у конкретно-історичних умовах як результат консолідованих зусиль громадянського суспільства. Освіта демократичної конституційної держави виходить з раціонально-легальних способів легітимації владних відносин. Інституціоналізація інноваційного лідерства покликана сприяти демократизації публічного управління, освоєнню прогресивних технологій управління державною службою, прозорості, відкритості та «клієнтоорієнтованості», отже, даний тип управлінських відносин найбільш повною мірою відповідає інтересам громадянського суспільства.

Таким чином іпровадження інноваційного лідерства в публічне управління може бути реалізоване через різноманітні концептуальні підходи. Розглянемо їх детальніше.

#### 1. Трансформаційне лідерство:

Характеристики: Фокусується на створенні вірності та спільних цілей, спонукає до творчого мислення та інновацій.

Вплив на публічне управління: Перетворення організаційних культур та процесів для підтримки інновацій та кращого використання ресурсів.

## 2. Адаптивне лідерство:

Характеристики: Акцент на адаптації до змін в навколишньому середовищі, здатність до ефективного реагування на несподівані виклики.

Вплив на публічне управління: Сприяє забезпеченню гнучкості та реагування на швидко змінюючіся обставини.

## 3. Сервант-лідерство:

Характеристики: Акцент на підтримці та розвитку команди, створенні сприятливого середовища для росту співробітників.

Вплив на публічне управління: Сприяє розвитку високопрофесійних та мотивованих співробітників, що сприяє інноваційному розвитку.

## 4. Транзакційне лідерство:

Характеристики: Орієнтоване на досягнення конкретних цілей, встановлення умов обміну між лідером та підлеглими.

Вплив на публічне управління: Забезпечує дотримання стандартів та процедур, регулює взаємовідносини в організації.

## 5. Колективне лідерство:

Характеристики: Акцент на розвитку лідерських якостей в команді, розподілі лідерських функцій та відповідальностей.

Вплив на публічне управління: Сприяє створенню командної культури та розподілу відповідальностей для досягнення спільних цілей.

## 6. Трансформаційно-транзакційне лідерство:

Характеристики: Комбінує елементи трансформаційного та транзакційного лідерства, спрямоване на досягнення конкретних цілей та стимулювання інновацій.

Вплив на публічне управління: Комбінує ефективне управління завданнями з розвитком креативності та інновацій.

Отже, наведені вище різні концептуальні підходи враховують різноманітність ситуацій та завдань, з якими стикаються лідери в публічному

управлінні. Залежно від контексту та особливостей організації, лідер може вибирати той підхід, який найкраще відповідає потребам та завданням.

### 3.3. Практична складова професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні

Професійний розвиток управлінців-інноваційних лідерів в сфері публічного управління включають в себе ряд конкретних кроків та стратегій, які сприяють розвитку навичок та вмінь, необхідних для успішного керівництва інноваційними процесами та проектами. Серед слід, зокрема, виокремити наступні:

«- опанування інноваційних методологій та інструментів. Вбачається, що управлінці повинні ознайомитися з сучасними інноваційними методами, такими як дизайн-мислення, Lean Startup, agile-методології тощо. Ці методи дозволяють ефективно керувати інноваційними процесами.

- розробка навичок стратегічного мислення. Ефективні управлінці повинні бути здатні розрізняти важливі цілі та завдання для організації, а також розробляти стратегії, спрямовані на досягнення цих цілей.

- вміти здійснювати управління інноваційними проектами та ризиками. Важливо навчитися ефективно керувати процесом впровадження інноваційних проектів, враховуючи потенційні ризики та проблеми.

- розвиток навичок комунікації та співпраці. Управлінці повинні бути здатні ефективно спілкуватися з командою та співпрацювати з іншими підрозділами та партнерами для успішної реалізації інновацій.

- створення інноваційної культури. Управлінці мають активно працювати над створенням організаційної культури, що сприяє виникненню та втіленню інноваційних ідей.

- аналіз та використання даних для прийняття рішень. Важливо вміти аналізувати дані та використовувати їх для обґрунтування та прийняття інноваційних рішень.

- залучення та розвиток талановитих співробітників. Управлінці повинні бути здатні виявляти та підтримувати талановитих співробітників, які мають потенціал для інноваційної діяльності.

- управління змінами та адаптація до нових умов. Управлінці повинні бути готовими до прийняття змін та швидко реагувати на нові умови, що можуть виникати в процесі впровадження інновацій» [66, с. 134].

Отож практична складова професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні має за мету «надати конкретні навички та інструменти для успішного впровадження інновацій у діяльність організації» [67]. Наведемо деякі практичні аспекти, які можуть бути включені до програм професійного розвитку для управлінців-інноваційних лідерів:

1. Методики роботи з інноваціями:

- Навчання конкретним методикам та інструментам для розробки та впровадження інноваційних проектів.

2. Стратегії управління змінами:

- Розгляд практичних підходів до управління процесом змін, включаючи комунікацію з персоналом та стейкхолдерами.

3. Ефективна комунікація та вплив:

- Навчання навичкам ефективної комунікації, включаючи вплив на співробітників та стейкхолдерів для підтримки інноваційних ідей.

4. Робота з ризиками та невизначеністю:

- Навчання методам управління ризиками та прийняття рішень в умовах невизначеності, що часто супроводжує інноваційні проекти.

5. Розвиток креативності та інноваційного мислення:

- Застосування технік для стимулювання творчого мислення та генерації ідей.
6. Управління проектами та ресурсами:
- «Опанування навичок ефективного управління ресурсами та впровадження проектів в рамках інноваційних ініціатив» [67, с. 520].
7. Культура інноваційного лідерства та командної роботи:
- Розвиток навичок керування командою та створення організаційної культури, що сприяє інноваціям.
8. Оцінка та вимірювання результатів інновацій:
- Вивчення методів оцінки та вимірювання впливу інновацій на організацію та суспільство.
9. Інтеграція технологій та цифрових інструментів:
- Вивчення можливостей використання сучасних технологій для покращення діяльності та реалізації інноваційних проектів.
10. Етика та правові аспекти інновацій:
- Розгляд етичних та юридичних питань, пов'язаних з впровадженням інновацій.

Таким чином, професійний розвиток управлінців-інноваційних лідерів є важливим елементом успішної реалізації інноваційних стратегій та досягнення організаційних цілей в умовах швидко змінюючогося оточення.

Вбачається, що застосування наведених практичних компонентів може допомагати управлінцям-інноваційним лідерам розвивати необхідні навички та знання для успішного впровадження інноваційних ідей у публічному управлінні.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідження особливостей політико-управлінського лідерства як чинника забезпечення успішності державотворчих процесів в межах цієї кваліфікаційної роботи дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Аналізуючи наведені в науковій думці погляди можна узагальнити, що політико-управлінське лідерство - це здатність особи або групи осіб до впливу на політичні та адміністративні процеси для досягнення спільних цілей та вирішення суспільних завдань. Воно охоплює низку навичок, характерних для керівників у політичних та управлінських сферах, таких як вміння приймати стратегічні рішення, мобілізувати команду, встановлювати співпрацю та впливати на громадську думку.

Політико-управлінське лідерство може проявлятися в різних сферах, таких як політика, державне управління, бізнес, громадська організація тощо. Також воно може мати різний ступінь формальності, від офіційних посад до неформального впливу в групах та колективах.

2. Проблема типологізації політико-управлінського лідерства є предметом вивчення багатьма дослідниками як у зарубіжній, так і вітчизняній науці. Ця проблема полягає в спробах класифікувати та категоризувати різні типи політичних та управлінських лідерів залежно від їхніх характеристик, характеру впливу, стилю лідерства тощо.

Багато типологій намагаються врахувати такі аспекти, як стиль лідерства (харизматичний, трансформаційний, транзакційний тощо), способи впливу, контекст, у якому вони діють (політична, організаційна, громадська сфера), а також особисті якості лідера. Однак жодна типологія не є абсолютною, і реальні лідери можуть поєднувати різні характеристики та стилі впливу в залежності від конкретних умов та завдань. Також важливо враховувати, що лідерство – динамічне явище, яке може змінюватися з часом та контекстом.

3. Політико-управлінське лідерство відіграє важливу роль у демократичній політичній культурі, оскільки впливає на функціонування демократичної системи та рівень участі громадян у політичному процесі.

У демократичній політичній культурі, лідерство виступає як інструмент для забезпечення участі громадян, захисту їхніх прав та відданості цінностям демократії. Важливо, щоб лідери служили загальному добру та працювали на благо суспільства в цілому. Адже таке лідерство в публічному управлінні охоплює комплекс дій та відповідальностей керівників, спрямованих на досягнення ефективного та справедливого управління державними та громадськими ресурсами для досягнення спільних цілей суспільства.

4. Міжнародний досвід реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні охоплює різноманітні підходи та практики, які застосовуються країнами для покращення ефективності та прозорості управління державними справами. Це і встановлення особливостей механізмів відбору та розвитку політико-управлінських лідерів, і система взаємодії між лідерами та громадянами, і залучення до управління. Тож досвід реалізації політико-управлінського лідерства в публічному управлінні різноманітний та гнучкий. Кожна країна враховує свої особливості та використовує найкращі практики для досягнення ефективності та прозорості в управлінні державними справами. В рамках роботи було звернено увагу на деякі проблемні сторони реалізації досліджуваного лідерства.

5. З'ясовано, що на тенденції розвитку політико-управлінського лідерства в приватному та публічному секторах також впливають як контекст, країна та інших факторів, а тому можуть значно відрізнятися. Однак ми виокремили ті, які загалом характерні для більшості країн, зокрема, серед них: зростання вимог до відкритості та прозорості, децентралізація та розширення повноважень місцевих органів, боротьба з корупцією та підвищення етичності, залучення до управління та прийняття рішень громадян, використання інформаційних

технологій для поліпшення доступу громадян до державних послуг та оптимізації управлінських процесів.

Ці тенденції відображають широкий спектр викликів та можливостей, з якими стикаються лідери у приватному та публічному секторах. Ефективне управління вимагає від них адаптації до нових реалій та використання сучасних інструментів та підходів. Аналізуючи вказані тенденції був також зроблений акцент на український досвід.

6. Організаційна культура політико-управлінського лідерства в публічному управлінні визначає атмосферу, цінності, норми та підходи, що характеризують роботу та міжособисті відносини. Вона впливає на стиль лідерства, взаємодію між співробітниками, прийняття рішень та багато інших аспектів.

До особливостей організаційної культури в публічному управлінні належать: зорієнтованість на громадські інтереси, відкритість та прозорість, легітимність та відкритий діалог, стратегічне управління та планування, акцент на етичність та справедливість, управління ризиками та надзвичайними ситуаціями, гнучкість та адаптація до змін, сприяння громадській участі та активному громадянству, наголос на професіоналізмі та компетентності, підтримка інновацій та пошук нових рішень.

7. Інновації в політико-управлінському лідерстві сприяють розвитку суспільства, покращенню якості життя та забезпеченню ефективного управління в умовах глобальних трансформацій.

До прикладу, політико-управлінське лідерство та e-Government взаємопідтримують один одного в створенні ефективного, прозорого та інноваційного управління справами держави, сприяючи розвитку сучасного суспільства. Тоді як E-Participation (електронна участь громадян) і політико-управлінське лідерство також мають глибокий зв'язок, оскільки одне підтримує інше та сприяє активній участі громадян у процесах управління.

8. Інноваційне лідерство в публічному управлінні - це про вміння лідера стимулювати та сприяти впровадженню новаторських підходів, ідей та технологій для поліпшення роботи урядових структур та надання кращих громадських послуг. В межах кваліфікаційної роботи ми звернули увагу на різні концептуальні підходи враховують різноманітність ситуацій та завдань, з якими стикаються лідери в публічному управлінні. Залежно від контексту та особливостей організації, лідер може вибирати той підхід, який найкраще відповідає потребам та завданням.

9. Професійний розвиток управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні включає низку практичних складових, що сприяють їхньому успіху та ефективності у впровадженні інноваційних підходів та стратегій. Йдеться і про методики роботи з інноваціями, а саме навчання конкретним методикам та інструментам для розробки та впровадження інноваційних проєктів, і про стратегії управління змінами, які передбачають розгляд практичних підходів до управління процесом змін, включаючи комунікацію з персоналом та стейкхолдерами, і про особливості ведення ефективної комунікації та впливу тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.
2. Макіавеллі Н. Державотворець. Переклад з італійської: Валентина Балог. Київ: Арій, 2015. 223 с.
3. Сурай І. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 70-76.
4. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
6. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
7. Коллінз Д. Від доброго до великого: Чому одні компанії роблять прорив, а інші немає/Пер. з англ.; Стокгольмська школа економіки. 6-те вид., 2007. 352 с.
8. Глухенька Н. М., Сац Є. А., Глухенький О. М. Стилі та підходи до формування лідерських якостей майбутнього керівника / / Збірники конференцій НДЦ Соціосфера. 2013, Випуск №56-2. С. 13-18.
9. Blondel, J. Political Leadership: Towards General Analysis. 1987. P. 2-3.
10. Петрова Є. Імідж як чинник продуктивної політичної комунікації. Політична іміджеологія: науково-ужиткові основи: монографія. За ред. Л. Г. Лаптева, Є. Б. Перелигиною, Є. А. Петрова. 2004. 248 с.
11. Гозман, Л. Я., Шестопап, Є. Б. Політична психологія. 1996. 448 с.

12. Політологія: навчально-методичний посібник (у схемах і таблицях) / за наук. ред. проф. В. С. Бліхара. Львів: ПП «Арал», 2018. 540 с.
13. Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. Науковий блог Національний університет Острозька академія. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/imidzhpolitychnoho-lidera-yak-skladova-politychnoho-uspihu/>
14. Євтіхов О. В. Психологія управління персоналом: теорія та практика. Мова, 2010. 205 с.
15. Злотніков А. А. Основи лідерства. Структурно-логічні схеми: посібник для студентів спец. 1-26 02 02. ДДТУ ім. П.О. Сухого, 2009. 20 с.
16. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник*. 2015. № 36. С. 238-253.
17. Фарсон Р., Кейєс Р. Парадокси лідерства. Виграє той, хто робить більше помилок/Пер. з англ. ТОВ ВД «Софія», 2006. 160 с.
18. Вебер М. Політичні роботи, 1895-1919. Праксіс, 2003. 422 с.
19. Вебер М. Харизматичне панування. Соціс. Соціологічне дослідження. 1988. № 5. С. 139-147.
20. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 358 с.
21. Приятельчук А. О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів вдосконалення культури і моралі. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Філософія. 2012. Вип. 39. С. 3-15.
22. Політичне лідерство : навч. посібник / авт. кол.; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.
23. Держановська С. Сутність політичного лідерства: аналіз праць сучасних українських науковців. *Ефективність державного управління*. Збірник наукових праць. 2014. Вип. 40. С. 310-316.

24. Дубінська В. О. Теоретичні засади дослідження політичного лідерства у системі державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2. С. 14-21.
25. Lasswell H. D., Kaplan, A. *Power and society: a framework for political inquiry*. New Heaven: Yale Univ. Press, 1950. 295 p.
26. Tucker R. C. *Politics as Leadership*. University of Missouri Press, 1981. 224 p.
27. Горбунов А. П., Садчиков В. М. Управлінська діяльність на регіональному рівні: напрями вдосконалення системності та ефективності. *Вісник державного лінгвістичного університету*. 2006. № 3. С. 94-102.
28. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній і зарубіжній літературі. *Держава та регіони*. Серія. Державне управління. 2017. № 3 (59). С. 21-25.
29. Гоулман Д., Емоційний інтелект у бізнесі. Манн, Іванов та Фербер. *Working with Emotional Intelligence* 2013. 512 с.
30. Кові С. Р. Сім навичок високоефективних людей. Потужні інструменти розвитку особистості. Альпіна Паблішер, 2014. 374 с.
31. Адізес І. Як подолати кризи менеджменту. Діагностика та вирішення управлінських проблем; пров. з англ. Наталії Брагіної. Манн, Іванов та Фербер. 2014. 320 с.
32. Буренко В. І. Мімікрія як політична технологія в умовах демократизації. *Вісник Університету (Державний університет управління)*. 2014. №16.
33. Ледяєв В. Г. Вивчення влади у міських спільнотах: основні етапи та моделі дослідження. *Недоторканий запас. Дебати про політику та культуру*. 2010. №2. С. 16-24.
34. Бикова Є. А. Президент Сполучених штатів Америки: особливості обрання. *Суспільство право*. 2013. С. 29-31.

35. Горшеньова М. С. Конституційне право зарубіжних країн : навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
36. Рогулев Ю. Н. Вибори президента США. Постнаука: інтернет-журнал. 2016. URL: <http://postnauka.net/faq/58714>
37. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*, 1997, № 24, ст.170
38. Мішина Н. В. Потенціал громадських слухань в Україні. *Конституційно-правове будівництво на зламі епох: пошуки оптимальних моделей: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ужгород, 3-4 травня 2019 р. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2019. С. 220-222.
39. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text>
40. Архипова Є. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92-96.
41. Шаров Ю. П. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Вип. 1 (4). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. С. 295-304.
42. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. *What is Good Governance? Thailand.*, 2009.
43. Красильников Д. Г. Сучасні західні управлінські моделі: синтез NewPublic Management та Good Governance. *Ars Administrandi*. 2014. № 2. С. 45-62.
44. Willke H. *Smart governance: governing the global knowledge society*. Frankfurt, Campus Verlag, 2007.
45. Willke H. *Smart Governance. Complexity and the Megacity*. In: Matthiesen, U., Mahnken, G. (eds) *Das Wissen der Städte*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

46. Savy R., Pauliat H., Senimon M. The Process of Decentralisations in Europe. The Palgrave Handbook of decentralization in Europe / ed. by J. M. Ruano and M. Profiroiu. L., 2017. P. 51-59.

47. Трофімова І. Н. Трансформація відносин центральної та місцевої влади у процесі децентралізації управління (досвід європейських країн). *Ars Administrandi*. 2011. № 2. С. 19-27.

48. Територіальні громади. URL: [decentralization.gov.ua/newgromada](http://decentralization.gov.ua/newgromada)

49. Мацедонська Н. В., Клівіденко Л. М. Децентралізація в Україні та основні шляхи її впровадження в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 613-618.

50. Юркевич І. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Випуск 3 (11). С. 100-104.

51. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

52. Чернов С. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 109-115.

53. Мартиненко В.М., Євдокимов В.О., Сергеева Л.М. Культура управління. Харків : Магістр, 2008. 60 с.

54. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. № 5(14). С. 103-113.

55. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4. С. 38-47.

56. Open Government: A progress Report to the American People 2009. Официальный сайт Белого дома «The White House». URL: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ogi-progressreport-american-people.pdf>
57. Царенко І. О., Красножон Н. С. Електронне урядування як інструмент посилення конкурентоспроможності країни. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8123>.
58. Голобуцький О. П., Шевчук О. Б. Електронний уряд. Київ: ЦМС АТЛАНТ, 2002. 170 с.
59. Heeks R. Understanding e-government for development, I-government working paper series. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester. 2011. № 11. P. 34-37.
60. Curthoys N., Crabtree J. Smartgov: Renewing electronic government for improved service delivery. «Scientific Research». URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=9988>
61. Каліщенко Є. О. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 140-146.
62. Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019/4. С. 117-121.
63. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>
64. Yuzkova E., Khaletska A. Analysis of the current status and trends of innovative leadership in public administration. *Public Administration and Regional Development*, 2020. № 9. С. 915-939.
65. Козаков В. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.

66. Розвиток мотивуючих лідерських навичок: Тренінг. Персонал. Видавничий дім «Персонал», 2009. № 1. С. 132-136.
67. Стаут Л. Розвиток лідерства. Управління персоналом. Настільна книга для менеджера: перекл. з англ. ТОВ «Видавництво «Добра книга», 2006. С. 504-536.
68. Елітознавство : підручник / Гошовська В.А., Даниленко Л.І., Плотницька І.М., Дудко І.Д. та ін.; за заг. ред. д.філос.н. Л.Г. Комахи, д.пол.н. В.А. Гошовської. Київ: ННІ ПУДС, 2022. 201 с.