УДК 342.5(477)-057.34

Андрієнко Микола

ORCID iD 0000-0002-9222-4831

E-mail: m.andrienko@idundcz.dsns.gov.ua

Гаман Петро

ORCID iD 0000-0002-3239-8936

E-mail: gaman@idundcz.dsns.gov.ua

Гордєєв Павло

ORCID iD 0000-0002-0240-6683

E-mail : gordeevpavel19@gmail.com

Якубов Валерій

ORCID iD: 0000-0002-4000-2559

ПОЗИЦІЇ ЛІДЕРА У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37)

Анотація. В сучасних умовах Україна, як незалежна держава поставила перед собою ряд завдань, в тому числі створити індивідуальну державну політику, як в цілому так і в різних сферах діяльності. Значною мірою це стосується кадрової політики, механізмів її реалізації, як універсального важеля, на основі якого держава має вплив на стан суспільного, економічного та політичного розвитку. Метою дослідження є обґрунтування сучасних підходів до позицій лідера у структурі державного управління. Важливим аспектом вирішення даної проблеми є ефективність управлінської діяльності, так як від її результативності залежить функціональна спроможність організації. Враховуючи це, необхідно побудувати комфортні, з боку суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності умови, які задовольнять всіх учасників даного процесу та будуть відрізнятися значно вищим рівнем відповідальності до виконання соціальної функції державного управління. Концепція розвитку лідерства є теоретичним конструктом, що містить стратегію, основні напрями, завдання та цілі вдосконалення діяльності персоналу державної служби, яка покращить якість реалізації управління державою. Визначено, що лідерство є новою якістю управління людськими ресурсами. Для розвитку професійної державної служби необхідно забезпечити якість розвитку сталої спроможності лідерства. Лідерство у державному секторі пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання та самовдосконалення. Проаналізовано основні засади лідерства у структурі державного управління. Теорія лідерства за Н. Макіавеллі визначено теоретичним

підґрунтям дослідження. Здійснено систематизацію теорій лідерства. охарактеризовано основні зміни, щодо управління персоналом на державному рівні після прийняття Закону України «Про державну службу», узагальнено навички лідера в рамках державного управління та виокремлено особистісні характеристики лідера при реалізації державного управління.

Ключові слова: лідерство, лідер, система елементів, державна служба, державне управління, кадрова політика.

Постановка проблеми. Значної уваги в рамках цілковитого реформування державного управління України приділено становленню державної служби та приближення її до світових вимог. Для їх виконання необхідно реалізовувати потенціал лідерства та провести повне оновлення державного апарату, все це в комплексі спонукатиме до активних дій та реалізації Стратегії реформування державної служби. Адже саме лідер буде спонукати змінам недієвих правил, моделей та методів, для нових більш позитивних умов, які будуть актуальними в сучасних умовах. Крім того безпосереднє усвідомлення ролі лідера-керівника сприятиме позитивним змінам на державному рівні в контексті реалізації доктрини збалансованого розвитку «Україна-2030», одним із механізмів якого визначено механізм зміни парадигми державного управління – впровадження принципу розумного врядування (Good Governance) [27], в якому не останнє місце займає роль лідерства, і не тільки держави, а й всіх стейхолдерів суспільних відносин. У даному ракурсі актуальність даної теми полягає в обґрунтуванні лідерства/лідера як важеля концепції розумного врядування, яка має покращити не тільки якість державного управління, а й взаємодії з громадським суспільством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблемних питань щодо принципових засад розвитку лідерства у структурі державного управління присвячено низку наукових праць.

І. Грищенко [1] розуміє лідерство з двох позицій, перша – що це групова діяльність, другий – індивідуальна позиція кожного. Проте разом це уміння лідерів збирати людей під егідою спільної мети, лідер при цьому виступає з позиції очільника.

Р. Сибірна, А. Сибірний [2] вважають, що лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізацією вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Л. Балабанова [3] у своїй роботі розглянула лідерство, як своєрідний процес, з допомогою якого одна особистість може впливати на поведінку та рішення інших осіб, тому під його розумінням лідерство є вузьким поняттям, яке певною мірою охоплює лише вплив на іншу людину, проте радіус його реалізації не може обмежитись лише впливом, адже воно використовується для вирішення різних завдань, в тому числі й управління.

В. Григор [4] вважає, що лідерство – це частина роботи менеджера, яка зв'язана із цілеспрямованим впливом на поведінку певних осіб чи групи людей, складовими елементами при цьому є вміння спілкуватися, людяність та розуміння ключових завдань, які відповідають всім потребам загальної групи.

На думку Є. Литвиновського [5] «лідерство – це унікальна синергія: природнього-генетичних (Богом даних) задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища (оточення, у тому числі і освітнього, як ціннісно-формульовального стрижня соціуму); власної функціональності особистості професіонала. Функціональність визначається набутим досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими вміннями, навичками, якостями»..

І. Сурай [6] вважає, що лідерство виявляє себе в процесі взаємодії, під час якої одні особи (лідери) знають і виражають потреби й інтереси інших і в такий спосіб досягають престижу і впливу, а інші (їх прихильники) передають половину своїх повноважень для досягнення власних інтересів.

Однак, незважаючи на певні позиції та думки науковців щодо засад розвитку лідерства у структурі державного управління, розв'язання проблеми визначення позицій лідерства в структурі державного управління залишається актуальним науковим завданням.

Метою дослідження є проведення аналізу основних характеристик лідерства та визначення позицій лідерства у структурах державного управління.

Методи дослідження. У дослідженні використані такі методи дослідження, як: метод контент аналіз – для аналізу попередніх досліджень із зазначеної проблематики; методи індукції та дедукції – під час дослідження поняття «лідерство», базових якостей лідерів; узагальнення упорядкування – для встановлення місця лідерства та визначення позицій лідера у системі державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують багато теорій лідерства, серед них теорія рис, ситуаційна та особистісно-ситуативна теорії (рис. 1), які ми вважаємо теоретичним базисом нашого дослідження.

Рисунок 1 – Систематизація теорій лідерства для державного управління

Джерело: сформовано авторами на основі [13-16]

Одним з пріоритетних завдань сучасної кадрової державної політики є формування професійного кадрового складу державної служби. На сьогодні важливе значення відіграють такі якості державних службовців як професіоналізм та моральний устрій, налаштування на позитивний результат,

вміння працювати в умовах змінної ринкової економіки, при розбудові суспільства та при формуванні правової демократичної держави.

М. Логунова [8] з цього приводу зазначає, що сьогодні приділяється значна увага підбору керівників органів державної та місцевої влади, на яких покладається не лише виконання обов'язків, а й функція управління, які володіють відповідними якостями, зокрема такими, як: відповідальність, інноваційність, творчість та інформативність.

Основні світові позиції, щодо місця людських ресурсів відображені у Всесвітній доповіді про стан державного сектору за 2005 р. «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», підготовленої Департаментом ООН з економічних та соціальних питань. У доповіді наголошується: «Здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації доброчесності особистостей, які працюють у цих установах, а також від їх лідерських якостей» [17].

При розробці Профілю компетенцій для керівників на державній службі в Україні Національним агентством державної служби лідерство визначається своєрідним важелем концепції управління. Однією із якостей лідера визначається вміння управління змінами, при цьому зауважується про важливість не статусу займаної посади людиною, а ступеню її впливовості. Разом з тим, у вужчому контексті лідерство в державному управлінні визначається лише як один елемент з процесів організації, який має на меті досягнути глобальні цілі в досить короткі терміни [10].

Як відомо, однією з функцій державного управління є регулювання суспільних відносин. Саме результативність та злагодженість роботи органів державного та місцевих рівнів, суттєво визначається людиною, яка керує даними органами, а наявність досвіду, знань та якостей лідера лише посилюють його позиції. Тому не випадково, навички професійного спілкування та вміння приймати виважені рішення є важливим компонентом професійної підготовки державних службовців, адже такі навички значно піднімають конкурентоздатність

працівників. Необхідними також є вміння налагоджувати ділові стосунки із партнерами, в тому числі і зовнішніми, для реалізації спільної мети, професійно проводити переговори, якісно здійснювати презентацію себе, уникати комунікативні бар'єри і бути справжніми лідерами [7].

Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Складові лідерства на державній службі: партнерство і повага, вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик, новаторство та далекоглядність – підґрунтя розумного врядування.

Рисунок 2 – Теорія лідерства за Макіавеллі

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9]

Враховуючи розгляд проблематики лідерства у владних структурах, необхідно зупинитись на позиції Н. Макіавеллі, в основі якої лежить орієнтація на владу [9]. На його думку технологія стабільного лідерства поєднує способи заохочення та покарання. Лідер повинен поєднувати такі риси, як: чесність, мудрість, гострий розум та хитрість. Вчений наполягав на тому, що лідер зобов'язаний розуміти психологію людей, шукати підходи до їх мислення, враховувати переваги та моральні

принципи підлеглих. У загальній структурі лідерства він виокремив три ключових елементи (рис. 2).

Позиція Н. Макіавеллі є актуальною та сучасною і сьогодні, проте треба зауважити, що сьогодні керівник-лідер повинен відмовлятися від примусу у взаємодії з підлеглими. Безперечно, що можливості та позиція керівника змінюється в кращу сторону в тому випадку, якщо він крім позиції прямого формального керування, займає позицію безперечного лідера серед підлеглих на основі вподобання ними його особистих якостей. Тоді в колективі значно дружні стосунки, а робота має кращий результат.

На думку американського вченого П. Сенге [11], лідер має створити такі умови, які б сприяли творчості та надихали групу на нові звершення, він має охарактеризувати/оцінити кінцевий результат так, щоб всі учасники були зацікавлені в позитивному результаті та прагнули його якнайшвидше [12].

Для сучасних держав актуальною потребою є формування демократичного лідера у системі державного управління, здатного успішно вирішувати нагальні проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому. Необхідність значного удосконалення якісних характеристик управлінської та політичної діяльності лідерів, вибір найефективніших інструментів формування сучасних лідерів в органах державної влади нині є особливо значущим. Саме від зазначених суб'єктів залежить забезпечення ефективності, легітимності, авторитету, соціальної сили влади та дієвості загальнодержавних управлінських рішень. Формування лідерства в органах державної влади засноване на певних принципах складно організованих систем, а лідер виникає та реалізує власні можливості лише у суспільному середовищі.

Таким чином, лідерство у державному управлінні є своєрідним процесом організації діяльності соціальними групами для реалізації спільних цілей на основі авторитету лідера, вподобання підлеглими його якостей, уподобання ними організаційних умов діяльності, що створюються цими особистостями. Роль лідера здобуває вирішальне значення в організації спільної діяльності групи та забезпеченні ефективності її роботи. Особистість лідера і стиль його

поведінки, як домінувальної особистості, багато в чому визначає долю кожного учасника та всієї групи в цілому. Інакше кажучи, лідери впливають на соціалізацію індивідів. Як різноманітні люди та групи, настільки ж різноманітні лідери та їхня поведінка. Але у всіх випадках простежується одна закономірність: лідер і стиль його поведінки відображають ситуацію, сутність групи, а також особистісні риси не тільки самого лідера, але і його послідовників [23].

На нашу думку, лідером може бути та особа, яка має значний авторитет серед оточення, адже механізм повноцінної влади включає не лише повноваження, а й авторитет особистості в цілому. Лідерство – це як своєрідний процес цілеспрямованого керівництва з створення середовища, що вивільняє свідомість людини, шляхом формування і використання його знань, інтелекту, творчої активності в інтересах організації. Лідер – це той, хто є прикладом, згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя.

Доцільно зазначити, що лідер в органах державної влади бере участь в процесі управління свідомо, разом з тим підкорюється і загальним наказам і вказівкам керівництва. Вони мають тісно взаємодіяти, як із керівниками, так і з членами групи беручи на себе координуючу функцію, здійснюючи загальний емоційний вплив. За загальними ознаками лідер сам по собі не виділяється з групи, проте група наділяє його певними повноваженнями, надаючи особливу впевненість в собі та в діях, крім того розширюються можливості в плані соціальної комунікації, наприклад, з вищим керівництвом чи лідерами інших організацій. Таким чином, статус не тільки збільшує, але і розширює можливості впливу лідера на успіх діяльності.

Підсумовуючи вище зазначене, необхідно виділити систему елементів, які створюють лідерство в групі, це:

- 1) достатній рівень ініціативності, активності та товариськості, які допоможуть об'єднати групу різних людей;
- 2) така особа повинна мати певний досвід та організаторські вміння, а головне мати спільну мету із самою групою яку очолює;

3) лідер задовольняє і особисті потреби, які вмотивовані у владі, контролі ситуації, в афіліації;

Лідерство в сучасних умовах це не лише є особистісною характеристикою особи, характерною ознакою її елітності, але й має яскраво виражений інституційний аспект. Адже, з такої позиції слід виходити при змінах системи державного управління, реформування державної адміністрації та формуванні державної кадрової політики України [23].

На Всесвітньому економічному форумі [25] в Давосі у 2020 році було презентовано нове дослідження, в якому виявлено 5 складових нової моделі відповідального лідерства в епоху «капіталізму для всіх заінтересованих сторін». На думку експертів саме така модель дозволить лідерам організацій досягати результатів у поєднанні із позитивним впливом на суспільство.

Керуючий директор Світового економічного форуму Адріан Монк [26] заявив: «Кліматична криза, зростаюча нерівність і економічна нестабільність загрожують людському благополуччю як ніколи раніше. Сьогодні необхідний інший підхід до бізнесу, при якому різні компанії будуть спільно працювати над поліпшенням навколишнього світу. Позитивним в даному аспекті є те, що нове покоління націлене на розвиток нових лідерських якостей, необхідних для цього».

На думку авторів звіту, вирішення проблем майбутнього десятиліття щодо прискорення економічного зростання і дотримання інтересів суспільства потребують від лідерів нових якостей:

1. Залучення всіх заінтересованих сторін. Зберігаючи довіру і враховуючи інтереси всіх заінтересованих сторін під час прийняття рішень, лідерам слід формувати середовище, в якому кожен має право голосу і відчуває свою причетність.

2. Емоції та інтуїція. Висловлюючи такі почуття, як співчуття або відкритість, лідер зможе ефективніше надихати людей на творчість і підвищувати їх залученість.

3. Місія та цінності. Спільне бачення сталого розвитку організації та всіх зацікавлених сторін допоможе ефективніше працювати над досягненням спільної мети.

4. Технології та інновації. Лідерам належить створити нові організаційні і суспільні цінності, підходячи відповідально до використання інновацій і нових технологій.

5. Інтелект і проникливість. Вибираючи нові траєкторії для досягнення успіху, важливо використовувати безперервну освіту та обмін досвідом.

Рисунок 3 – Позиції лідера в структурі державного управління

Джерело: складено авторами на основі [24]

Отже, лідерство в структурі державного управління є одним із стратегічних важелів реалізації концепції розумного самоврядування. Це природня невід’ємна складова, яка визначається самою сутністю державного управління – владного впливу на суспільні відносини, що, в свою чергу, складаються із колоборацій різних соціальних груп очолюваних керівниками, бажано б не формальними, а керівниками-лідерами.

Відповідно до проведеного аналізу проблематики лідерства ми визначаємо такі позиції лідера в структурі державного управління (рис. 3). Розглянемо кожну більш детально:

1) Лідер є політиком – лідер встановлює поведінкові особливості окремого структурного підрозділу органів державного управління, в тому числі окремої групи людей, їх методи та цілі. При цьому існує три джерела досягнення цього: вказівка «згори», яка надсилається від керівника до підлеглого. При цьому лідери інших структурних підрозділів також беруть участь із правом голосу; вказівка «знизу», безпосередньо ініціаторами є сама група. Разом з тим, лідер завжди має відповідати за власні рішення, бути автономним і займати важливе місце у групі.

2) Лідер є стратегом – адже часто виконує обов'язки розробника політики, методів і засобів її реалізації. Лідер при цьому продумує кожний крок та планує дії із довготривалою перспективою.

3) Лідер є адміністратором – найбільш очевидною для лідера є роль координатора діяльності установи, організації, групи тощо. Незалежно від того, чи сам він формує напрями діяльності, чи отримує доручення від керівництва вищого рівня, до кола його відповідальності незмінно входить функція контролю за виконанням.

4) Лідер є експертом. Ця людина завжди кваліфікована в будь яких питаннях та завжди знає достовірну інформацію.

5) Лідер є прикладом для наслідування, створює образ майбутнього і мотивує людей на реалізацію цього образу. Головним обов'язком при цьому є – надихати людей працювати якнайкраще.

6) Лідер є представником, офіційною особою, яка представляє і захищає інтереси групи та здійснює комунікацію у зовнішньому середовищі від її імені.

7) Лідер є регулятором, здійснює функцію регулювання офіційних відносин усередині колективу.

8) Лідер є посередником. Відіграє роль третейського судді і миротворця, який має налагодити процес взаємодії сторін, допомогти проаналізувати ситуацію, побачити відмінності у поглядах, знайти інтереси, які насправді стоять за їхніми діями, позиціями та баченням, зрозуміти, що важливо для кожної зі сторін, і знайти точки перетину, на яких можна побудувати спільне взаємовигідне рішення.

9) Лідер є відповідальною особою. Бере не себе відповідальність за результати роботи своєї команди.

10) Лідер-коуч. Управління в недиригентному стилі, делегування повноважень значно підвищує продуктивність роботи співробітників, дозволяє найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, збільшити їх залученість і мотивацію [24].

Висновки та напрями подальших досліджень. На сьогодні перед державними органами постає значна кількість завдань, вирішення яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованості та взаємопідтримки у певних соціальних групах, колоборація яких складається у структуру сучасних суспільних відносин. Успіх будь-якого органу державного управління залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу. Адже кращий результат виконання завдання тоді, коли працівники взаємодіють у команді, а не окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

На сучасному етапі, працюючи в органах державної влади, вже недостатньо бути лише керівником-управлінцем, який приймає управлінські рішення та здійснює організацію їх виконання. За сучасних умов у сфері державного управління та місцевого самоврядування повинні працювати керівники з якостями лідера, адже важливо не протистояти підлеглим, а перетворити колектив у єдину сильну команду. Крім того, якщо керівник є й лідером в колективі, то він не просто керує, а веде за собою співробітників. У даному випадку вони виступають його послідовниками, а не просто підлеглими.

Лідерство в структурі державного управління – важіль концепції розумного самоврядування.

Лідерство у державному управлінні є своєрідним процесом організації діяльності соціальними групами для реалізації спільних цілей на основі авторитету лідера, вподобання підлеглими його якостей, уподобання ними організаційних умов діяльності, що створюються цими особистостями. Роль лідера здобуває вирішальне значення в організації спільної діяльності групи та забезпеченні

ефективності її роботи. Особистість лідера і стиль його поведінки, як домінуючої особистості, багато в чому визначає долю кожного учасника та всієї групи в цілому.

Позиціями лідера в структурі державного управління є позиції політика, стратега, адміністратора, експерта, представництва, посередника, відповідальної особи, коуча.

Перспективами подальших досліджень може бути діагностування проблем запровадження розумного лідерства в органах державного управління.

Список використаних джерел

1. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.
2. Сибірна Р. І., Сибірний А. В. Психолого-концептуальні підходи до лідерства. *Науковий вісник*. 2018. №1. С. 106–113.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 87–92.
4. Управління навчальним закладом : навч.метод. посібник / Григора В. В. та ін. Харків: «Веста», 2003. 152 с.
5. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. №1(7). С. 162–179. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179). (дата звернення : 21.10.2021)
6. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). *Науковий вісник : Державне управління*. 2020. № 3(5). С. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) (дата звернення : 21.10.2021)
7. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Науковий вісник*. 2013. Вип. 12. URL: <http://www.lvivacademy.com/> (дата звернення : 20.09.2021).
8. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
9. Макиавеллі Н. Избранные произведения: учебное пособие. Минск: Попурі, 1998. 672 с.
10. Національне агентство з питань державної служби : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/>. (дата звернення : 09.10.2021).
11. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. / Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. 624 с.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2008. 448 с.
13. Кирилук Ф. М. Політологія: навчально-методичний комплекс : підручник для вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 704 с.
14. Bass В. М. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 396 p.
15. Беннис У. Почему лидеры не могут руководить. *США: Экономика, политика, идеология*. 1991. № 5-6. С.12–17.
16. Донцов Д. Лідерство на державній службі?! URL : <http://old.csi.org.ua/?p=2424> (дата звернення : 09.10.2021).
17. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки*: матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки

- вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. Київ : «К.І.С.», 2005. С. 141–147.
18. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158-164. DOI : <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>. (дата звернення : 21.10.2021).
 19. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
 20. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). Р. 543–554.
 21. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Дата звернення: 12.10.2021).
 22. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10/2015. С. 116-119.
 23. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. URL : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-3.pdf> (Дата звернення 21.10.2021 р.).
 24. Лихач Ю. та ін. Посібник для керівників державної служби. Київ: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.
 25. УкрІнфо : офіц. сайт. URL : <https://www.ukrinform.ua/tag-davoskij-forum> (дата звернення : 21.10.2021).
 26. Світового економічного форуму : офіц. сайт. URL : <https://www.weforum.org/> (дата звернення : 21.10.2021).
 27. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге / відп. ред. Мельничук О. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL : <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf> (дата звернення : 21.10.2021).

References

1. Hryshchenko, I. M. (2014), Vprovadzhennia liderstva v systemu mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy [Introduction of leadership in the system of local self-government of Ukraine], *Naukovyi visnyk AMU*, vol. 2/2014, pp. 275–285 [in Ukrainian].
2. Sybirna, R. I. and Sybirnyi, A. V. (2018), Psykholoho-kontseptualni pidkhody do liderstva [Psychological and conceptual approaches to leadership], *Naukovyi visnyk*, №1, pp. 106–113.
3. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [HR], Tsentr navch. literatury, Kyiv, 87-92 p. [in Ukrainian].
4. Hryhora, V. V. Kasianova, O. M. Marmaza, O. I. Posokhova, I. S. and Chernovol Tkachenko, R. I. (2003), *Upravlinnia navchahnym zakladom* [Management of the educational institution], Vesta, Kharkiv, 152 p. [in Ukrainian].
5. Lytvynovskiy, Ye., Lytvynovska, I. (2021), Fenomen liderstva na derzhavni sluzhbi [The phenomenon of leadership in the civil service], *Naukovyi visnyk : Derzhavne upravlinnia*, №1(7), pp. 162-179. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179) [in Ukrainian].
6. Surai, I. H. (2020), Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publichnomu upravlinni(metodolohichni aspekt) [Features of the study of the phenomenon of leadership in public administration (methodological aspect)], *Naukovyi visnyk : Derzhavne upravlinnia*, №3(5), pp. 216 – 227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) [in Ukrainian].
7. Lipentsev, A. (2013), Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty. [Development of leadership in public government bodies in the context of tasks of grant of quality administrative services : theoretical and methodological aspects], *Naukovyi visnyk*, vol. 12. Retrieved from : <http://www.lvivacademy.com/> [in Ukrainian].
8. Lohunova, M. (2006), *Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinskoï diialnosti* [Socialpsychological aspects of administrative activity], Tsentr sprianiia instytutsionalnoho rozvytku derzhavnoi sluzhby, Kyiv, 196 p. [in Ukrainian].
9. Makiavelli, N. (1998), *Izbrannyye proizvedeniya* [Select works], Popuri, Minsk, 672 p. [in Russian].

10. Natsionalne ahentstvo z pytan derzhavnoi sluzhby (2021) [Official site of National Agency for Civil Service Affairs]. Retrieved from : <https://nads.gov.ua/>.
11. Senhe, P. (2003), *Tanets peremen: novye problemy samoobuchaiushchysya orhanyzatsyi* [Dance of Change: New Challenges for Self-Learning Organizations], ZAO «Olymp – Byznys», Moscow, 624 p. [in Russian].
12. Orban-Lembryk, L. E. (2008), *Sotsialna psykholohiia* [Social psychology], Akademvydav, Kyiv, 448 p. [in Ukrainian].
13. Kyryliuk, F. M. (2005), *Politolohiia: navchalno-metodychnyi kompleks* [Political science: educational and methodical complex], Tsentr navch. literatury, Kyiv, 704 p. [in Ukrainian].
14. Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 396 p. [in English].
15. Bennys, U. (1991), *Pochemu lideryi ne mogut rukovodit* [Why leaders can't lead], *SShA: Ekonomika, politika, ideologiya*, №5-6, pp. 12-17 [in Russian].
16. Dontsov, D. (2021), *Liderstvo na derzhavnii sluzhbi?! [Is there leadership on government service?]*. Retrieved from : <http://old.csi.org.ua/?p=2424> [in Ukrainian].
17. Bertuchchi, H. (2005), *Rozkryttia liudskoho potentsialu zadlia pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho sektoru: mirkuvannia shchodo holovnykh vysnovkiv Vsesvitnoi dopovidi UNDESAS 2005 pro stan derzhavnoho sektoru* [Opening of human potential for the sake of increase of efficiency state to the sector : reasoning in relation to the basic conclusions of the World lecture of UNDESAS 2005 about the state state to the sector], *Demokratychnyi rozvytok: vyshchi derzhavni sluzhbovtsi ta polityko-administratyvni stosunki* [Democratic development: higher civil servants and політико-адміністративні relations], materials of XVIII of International congress on preparation of higher civil servants, Kyiv, June 15-17, 2005, pp. 141-147. [in Ukrainian].
18. Pidlisna, T. V. (2021), *Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady* [Modern approaches to the development of leadership in public authorities], *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, №2, pp. 158-164. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>.
19. Kolesnyk, L. L. (2019), *Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi* [Modern approaches to the development of leadership in the civil service], *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 3 (89), pp. 174–177.
20. Schwarz, G. Eva, N. and Newman, A. (2020), *Can public leadership increase public service motivation and job performance?* *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.
21. Law of Ukraine About civil service from 10 December 2015 № 889-VIII. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
22. Hryshchenko, I. M. (2015), *Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupoiu* [Leadership as phenomenon of management a group], *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 10/2015, pp. 116-119 [in Ukrainian].
23. Honcharuk, N. and Surai, I. (2013), *Liderstvo yak yakisna kharakterystyka osobystosti chy instytutsii* [Leadership as a qualitative characteristic of an individual or institution], *Visnyk NADU*. Retrieved from : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-3.pdf> [in Ukrainian].
24. Lykhach, Yu. and other (2020), *Posibnyk dlia kerivnykiv derzhavnoi sluzhby* [Handbook for heads of civil service], TOV «VISTKA», Kyiv, 422 p. [in Ukrainian].
25. *UkrInfo* (2021), [Official site of UkrInfo]. Retrieved from : <https://www.ukrinform.ua/tag-davoskij-forum>
26. *Svitovoho ekonomichnoho forumu* (2021), [Official site of World Economic Forum]. Retrieved from : <https://www.weforum.org/>.
27. UKRAINE 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku [UKRAINE 2030: The Doctrine of Balanced Development]. Vydannia druhe / vidp. red. Melnychuk O. Lviv: Kalvariia, 2017. 164 s.

LEADER POSITIONS IN THE STRUCTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Andriienko Mykola, Gaman Petro,
Hordieiev Pavlo, Yakubov Valerii

Abstract. In modern conditions, Ukraine, as an independent state, has set itself a number of tasks, including creating an individual state policy, both as a whole and in various spheres of activity. To a large extent, this applies to personnel policy, the mechanisms of its implementation, as a universal lever on the basis of which the state has an impact on the state of social, economic and political development. The aim of the study is a detailed analysis of modern approaches to leadership development in the structure of public administration. An important aspect of solving this problem is the effectiveness of management, as its effectiveness depends on the functional capacity of the organization. With this in mind, it is necessary to build comfortable conditions on the part of the subject and the object of management, which will satisfy all participants in this process and will have a much higher level of responsibility in relation to the social function of public administration. The concept of leadership development is a theoretical construct that contains the strategy, main directions, tasks and goals of improving the activities of civil service personnel, which will improve the quality of government management through leadership. According to the authors, leadership is a new quality of human resource management. For the development of professional civil service it is necessary to ensure the quality of development of sustainable leadership capacity. The relevance of the topic is to study the system of public administration and the position of the leader in it, because the key aspect is the development of leadership qualities of civil servants, which will increase certain performance of public authorities. Public sector leadership is a combination of skills and competencies that support personal influence, goal setting, strategic thinking, getting the most out of people, learning and self-improvement. The article analyzes the basic conceptual principles of leadership development in the structure of public administration; Machiavelli's theories of leadership are studied; systematization of theories of leadership in public administration from the historical aspects; The main changes in personnel management at the state level after the adoption of the Law of Ukraine "On Civil Service" are described, the skills of the leader in public administration are generalized and the personal characteristics of the leader in the implementation of public administration are highlighted.

Key words: leadership, leader, development, civil service, public administration, reform.