

Дослідження, розробка, проекти з публічного управління та адміністрування
УДК 351

Києнко-Романюк Лариса Анатоліївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Комунальний вищий навчальний заклад
«Вінницька академія неперервної освіти»*

Києнко-Романюк Лариса Анатольевна

*кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры управления и администрирования
Коммунальное высшее учебное заведение
«Винницкая академия непрерывного образования»*

Kyienko-Romaniuk Larysa

*Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Community Higher Education Institution
“Vinnitsa Academy of Continuing Education”
ORCID: 0000-0002-2191-3453*

Жарая Світлана Борисівна

*доктор наук з державного управління,
професор кафедри управління та адміністрування
Комунальний вищий навчальний заклад
«Вінницька академія неперервної освіти»*

Жарая Светлана Борисовна

*доктор наук по государственному управлению
профессор кафедры управления и администрирования
Коммунальное высшее учебное заведение
«Винницкая академия непрерывного образования»*

Zharaia Svitlana

*Doctor of Science in Public Administration,
Professor of the Department of Management and Administration,
Community Higher Education Institution
"Vinnytsya Academy of Continuous Education»*

**СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА
АДМІНІСТРУВАННІ: ЛІДЕРСЬКІ ПІДХОДИ
СТИЛИ РУКОВОДСТВА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕННІ И
АДМИНИСТРИРОВАНИИ: ЛИДЕРСКИЕ ПОДХОДЫ
LEADERSHIP STYLES IN PUBLIC GOVERNANCE AND
ADMINISTRATION: LEADERSHIP APPROACHES**

***Анотація.** Управління людськими ресурсами і лідерство в управлінні було в центрі уваги з моменту заснування людської спільноти. Наприклад, Платон ділив людей на "золотих", і тих, хто не призначений для управлінської ролі – "бронзових". Ідея управлінської компетентності успішного керівника походить з давніх часів. Проблеми управлінських якостей, обговорювані у часи Платона, подібні до тих, що обговорюються сьогодні. Сутність управлінської функції в рівній мірі націлена на досягнення очікуваного результату у спільній діяльності, готовність бути героїчним, зберігати баланс у стосунках з людьми, вміння вирішувати конфлікти, здобувати прихильність членів організації. У статті проаналізовано лідерські підходи в управлінні та адмініструванні, висвітлено виклики, перспективи та умови налагодження ефективного управлінського процесу в період децентралізації влади.*

***Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, управлінські компетентності, управління людськими ресурсами, місцеве врядування.*

Аннотация. Управление человеческими ресурсами и лидерство в управлении было в центре внимания с момента основания человеческого сообщества. Например, Платон делил людей на "золотых", и тех, кто не предназначен для управленческой роли - "бронзовых". Идея управленческой компетентности успешного руководителя происходит с древних времен. Проблемы управленческих качеств, обсуждаемые во времена Платона, подобные тем, которые обсуждаются сегодня. Сущность управленческой функции в равной степени нацелена на достижение ожидаемого результата в совместной деятельности, готовность быть героическим, сохранять баланс в отношениях с людьми, умение разрешать конфликты, завоевывать расположение членов организации. В статье проанализированы лидерские подходы в управлении и администрировании, освещены проблемы, перспективы и условия налаживания эффективного управленческого процесса в период децентрализации власти.

Ключевые слова: публичное управление и администрирование, управленческие компетенции, управление человеческими ресурсами, местное управление.

Summary. Human resource management and leadership in management was in the spotlight since the Foundation of the human community. For example, Plato divided people into "gold" and those who are not intended for managerial roles – "bronze". The idea of managerial competence of a successful leader comes from ancient times. Problems of management as discussed in the time of Plato, such as those being discussed today. The essence of managerial functions equally focused on achieving the expected result in joint activities, willingness to be heroic, to maintain a balance in relations with people, ability to resolve conflicts, to win the favor of the members of the organization. The article analyzes the leadership approaches in the management and administration, the

problems, the prospects and modalities for the establishment of an effective management process during the period of decentralization of power.

Key words: *public management and administration, managerial skills, human resource management, local governance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зростаючі очікування щодо публічного управління та адміністрування виникають внаслідок змін у сучасному українському суспільстві. Відповідь на цей виклик у постійних пошуках успішних способів задоволення потреб. Вони включають введення в теорію та практику публічного управління та адміністрування стратегій розвитку у цій сфері, що призводить до виявлення тактичних дій та створення умов.

Роль керівника у сфері публічного управління та адміністрування полягає у впливі не лише на колектив, який він веде, але і всієї громади для ефективного досягнення поставлених цілей. У науковій літературі публічне управління, як управління людськими ресурсами, загалом окреслено як процес використання впливу для формування цілей групи, громади чи організації, мотивуюча поведінка, орієнтована на досягнення цих цілей, що допомагає визначенню культури групи, колективу або організації. Це здатність сприяти змінам на особистісному та суспільному рівнях. Завданням органу публічного управління є досягнення суспільнозначимої мети розвитку громади. Публічне управління пов'язано з груповим процесом, воно не може відбутися без участі людей – членів громади, які характеризуються нерівномірним розподілом обов'язків. Причому, управління та адміністрування у класичному вираженні може здійснюватися лише в одному напрямі: від керівника до підлеглих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль і значення публічного управління у організації життя в колективі, організації, громаді досліджували: Ю. Адриянова, В. Блохіна, Н. Ляшок, Ст. Никончук, Т.

Сергієнко, В. Сидорко, К. Цимбриляк, До Яворська та інші. Вчені у своїх працях показали особливості управління людськими ресурсами та визначили роль керівника в попередженні виникнення неконтрольованих ситуацій. Зокрема, Петрушенко Ю. М. приділив увагу економічним та фінансовим складовим соціально-економічного розвитку територіальних громад, інституційним та прикладним аспектам управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду [2]. Грицяк І. А. обґрунтував становлення публічного управління в Україні та його орієнтацію на європейські стандарти [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Динамічний розвиток методів і засобів передачі інформації в епоху постіндустріального суспільства спричинив необхідність швидкого реагування на вплив зовнішніх чинників у всіх управлінських системах. Кириї С. Л. зауважує, що внутрішнє середовище організаційних систем часто є консервативним. Такий стан речей породжує виникнення протиріччя між прогресивними та регресивними концептами, ідеалами, цінностями. Протиріччя, які виникають між керівництвом і персоналом стають причиною виникнення конфліктів. Публічне управління як система взаємовідносин між людьми не є виключенням, тому відповідно до сучасних концепцій конфлікту – конфлікти в організаціях системи публічного управління є результатом розвитку взаємодії між окремими її структурними елементами, якими можуть бути окремі службовці, її структурні підрозділи чи організація в цілому, а також результатом взаємовідносин з зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями. Сучасне публічне управління супроводжується виникненням конфліктних ситуацій між політичними силами та громадськістю, окремими політичними лідерами та суспільством, місцевою та центральною владою, між владою та народом. Безконфліктне публічне управління неможливе, тому необхідність попередження і запобігання

розвитку деструктивних конфліктів, які в більшості носять суб'єктивний характер, і вирішення в конструктивний спосіб об'єктивних протиріч публічного управління, потребує наукового осмислення та розробки відповідних механізмів, які б дали можливість діагностувати їх на найбільш ранній стадії.

Мета статті проаналізувати лідерські підходи в управлінні та адмініструванні, висвітлити виклики, перспективи та умови налагодження ефективного управлінського процесу в публічному управлінні та адмініструванні в період децентралізації влади.

Виклад основного матеріалу. Існує багато класифікацій стилів управління (іншими словами, управлінської поведінки). Однією із перших була концепція, розроблена Д. Макгрегором і описана як теорія X та Y. Згідно теорії X, люди по своїй суті не люблять працювати і максимально уникають роботи, намагаються уникати відповідальності, не амбітні, перш за все, вони хочуть миру і вважають за краще бути керованими, аніж керівниками. Відповідно до такого підходу, щоб люди працювали, повинні бути механізми примусу до роботи, контролю, мотивації заохоченнями та покараннями. За таких умов організація не здатна до органічного саморозвитку. Усі працівники позбавлені задоволення своїх вищих потреб, за такого стилю управління вищі потреби блокуються, керівники свідомо тримають підлеглих у стані страху – на рівні нижчих потреб. Згідно з теорією Y, робота – це природна потреба людини, те, що для неї очевидне і звичне. У сприятливому психологічному кліматі, організованому відповідними методами управління, вони стають дуже амбітними, творчими і прагнуть до відповідальності та незалежності самі, при цьому беручи участь у досягненні цілей організації, процес досягнення яких хочуть самі контролювати. Такий стиль сприяє саморозвитку працівників і організації

У базовій типології Левіна, Ліппітта та Уайта виділяють два стилі управління: автократичний (директивний) та демократичний

(інтегративний). Авторитарний стиль характеризується зосередженням влади в руках керівника, переважанням одноосібних рішень та офіційних розпоряджень, відсутністю свободи підлеглих, великою дистанцією у контактах з підлеглими. Для демократичного стилю характерні зв'язок керівника з групою та прагнення отримати схвалення підлеглих, слухати, заохочувати висловлення думок і поглядів, а також передбачає певну свободу в роботі підлеглих. Керівник делегує значне коло повноважень, разом з тим несе відповідальність за виконання завдань, контролює та здійснює м'які інтервенції для забезпечення досягнення встановлених цілей. Підлеглі мають великий спектр свободи при розподілі завдань і самі визначають, як їх виконувати. Між керівним та виконавцями переважає двостороння комунікація - керівник приймає рішення після обговорення з працівниками. Це створює додаткові можливості для мотивації працівників і заохочує їх бути проактивними в реалізації проєкту. Демократичний керівник – це довіра і віра в підлеглих, тут відбуваються дискусії, інформація точна, процес спілкування ефективний, а працівники активно беруть участь у житті компанії/організації, що мають безпосередній вплив на її розвиток .

Багато авторів робили обґрунтовані спроби класифікувати стилі керівництва. В контексті лідерських підходів до управління та адміністрування згадаємо деякі з них. *Авторитарний стиль* базується на економічній складовій організації. Керівник домінує над підлеглими, які не допущені до процесу прийняття рішень. Працівники отримують конкретні інструкції та способи виконання розпорядження. Вони не мають можливості проявити власну ініціативу. Існує контроль від вищої ланки влади і від підлеглих вимагають слухняності. Характерною особливістю цього стилю управління є виникнення великої соціальної відстані між керівником і підлеглими. *Демократичний (інтегративний) стиль* характеризується тим, що, незважаючи на поділ на управлінські і виконавчі завдання, немає чіткої

диференціації між керівниками і підлеглими. Працівники можуть приймати рішення з приводу своєї діяльності. Вони мають більше самостійності і здатності виявляти власну ініціативу. Той, хто виконує роль керівника, підтримує контакт з працівниками, залучає їх до процесу прийняття рішень, враховуючи їх досвід виконання поставлених завдань. *Відсторонений стиль* часто існує паралельно з пасивним ставленням керівника до управлінських обов'язків. Керівник не керує командою, група часто залишається наодинці. Як правило, такий стиль управління призводить до організаційного хаосу і відсутності реалізації завдань. Дуже часто з'являється неофіційне угруповання, членами якого є люди, які не мають законних прав діяти як керівники, але у працівників вони отримують довіру, стають неформальними лідерами завдяки організаційним та особистісним здібностям і здатностям. *Стиль інтеграції*, який також називають інтеграційним управлінням, полягає в тому, що команда визначає успіх робочого місця з його власними вигодами. Існує високий рівень ідентифікації з робочим місцем, прихильність і висока мотивація до досягнення цілей.

Одним із науковців, які аналізували стилі управління, був Уільям Джеймс Реддін. На основі концепції Блейка і Моутона він створив власну під назвою «Коробка Реддіна», додавши до «зосередження на людях» та «зосередження на завданні» додатковий аспект – управління, зосереджене на ефективності. На думку багатьох вчених, модель Реддіна – одна з найцікавіших теорій стилів управління. На відміну від двовимірної моделі управління та сучасних теорій, в яких акцент робиться на харизмі лідера, вона має багато практичних застосувань.

Публічне управління відрізняється від адміністрування тим, що передбачає наявність лідерських проявів, інтегративного стилю. Адміністрування відповідає за вирішення стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, регулює контроль і нагляд. Публічне

управління регулює управлінські відносини в процесі забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод. Характер і специфіка умов публічного управління повинні містити елементи лідерства, а, отже, і добровільності. Ми пов'язуємо це з харизмою і комунікативними навичками керівника органу публічної служби. Їх наявність разом з використанням формальних інструментів впливу дозволить більш ефективно діяти на благо держави і громади.

З посиленням ролі людського фактору в діяльності публічної служби зростає значення керівника як вирішального чинника ефективного управління. Це добре видно в рішеннях місцевого самоврядування, які систематично наголошують на важливості персонального лідерства. Ефективне управління у публічній сфері - один з найважливіших факторів, що формують загальні умови функціонування громади, стимулюючи прагнення її членів, підтримуючи місцеві ініціативи і таким чином сприяючи кращим результатам. Також варто звернути увагу, що одним із найважливіших завдань є забезпечення керівників можливостями розвивати особисті та колективні навички і якості, необхідні для задоволення потреб громади.

Сучасна епоха потребує управлінця-лідера з високим рівнем компетенцій, базованих на системі цінностей відкритого суспільства, вимагає професійної відданості, здатності мотивувати та надихати й інших, проявляти різні демократичні стилі управління, орієнтовані в рівній мірі на людей, завдання та ефективність. Тому керівники публічних служб все більше зосереджені на створенні сприятливих умов для професійного та особистого розвитку усіх і кожного. Ця позиція є ключовою та повинна враховуватися органами, які приймають рішення.

Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні може бути ефективним за наступних умов:

- зосередження уваги насамперед на підвищенні якості процесу, контакті на рівні порозуміння між владою і громадою, забезпеченні рівності у наданні послуг;
- лідер в публічному управлінні та адмініструванні володіє розвиненим емоційним інтелектом, усвідомлено базує свою діяльність на визначених управлінських ролях;
- лідер володіє критичним мисленням, приймає рішення, базуючись на власній позиції, уникає опиратись на чужі судження у прийнятті рішень;
- діяльність лідера в публічному управлінні передбачає співпрацю з громадою, народними депутатами, неурядовими громадськими організаціями, активістами;
- лідер в публічному управлінні та адмініструванні визнає переваги та компетенції працівників та доручає їм активні ролі, делегує повноваження, тим самим розбудовує команду прихильників і однодумців;
- проявляє високий рівень самостійності, достатній для розподілу ресурсів і пошуку інноваційних технологічних способів діяльності;
- несе повну відповідальність перед місцевою, регіональною владою та широкою громадою та має підтримку з їх боку, особливо при спробах здійснити зміни.
- зміни вносить методом м'яких інтервенцій, керуючись психологічними законами управління в період змін.

Висновок. Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні – це особлива сфера людської діяльності. Наукові дослідження, практичний досвід та політичні рішення підтверджують думку про те, що публічне управління та адміністрування має величезний потенціал для підтримки та розвитку громад. Для реалізації цього потенціалу необхідні два основних ресурси: по-перше, неперервна освіта та розвиток лідерських навичок на особистісному рівні, сприяння створенню середовища і організації умов, в яких цей процес відбувається, по-друге, популяризація кращих практик

публічного управління та адміністрування на місцевому рівні через локальні, регіональні та національні конференції, семінари-практикуми тощо, розвиток критичного мислення для прийняття рішень, зміцнення лідерів середнього рівня та неформальних лідерів. Відтак, необхідно професійно посилити та підтримувати роль лідерів у публічному управлінні та адмініструванні, створюючи шляхи кар'єри та вивчаючи конкретні потреби у професійному розвитку тих, хто виконує цю роль, сприяючи створенню безперервного освітнього середовища у системі післядипломної освіти, розвитку компетентності членів громади, спрямованих на співпрацю з лідерами публічного управління та адміністрування, заохочення брати на себе роль лідерів в реалізації місцевих проєктів, бути гнучкими, відповідальними, орієнтованими на ефективну взаємодію.

Література

1. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / І. А. Грицяк // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління. 2010. № 2. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2010_2_1
2. Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади: Монографія у 2 т. Том 2. Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. Суми: Університетська книга, 2014. 368 с.
3. Кирий С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. URL: <https://cutt.ly/puBsZA2>
4. Терьохіна Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування». К., 2009. 20 с.

References

1. Gricyak I. A. Publichne upravlinnya v Ukrayini: stanovlennya za yevropejskimi standartami / I. A. Gricyak // Visnik Akademiyi mitnoyi sluzhbi Ukrayini. Ser.: Derzhavne upravlinnya. 2010. № 2. S. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2010_2_1
2. Petrushenko Yu. M. Miscevij rozvitok za uchasti gromadi: Monografiya u 2 t. Tom 2. Institucijni ta prikladni aspekti upravlinnya miscevim rozvitkom, oriyentovanim na gromadu / [za zag. red. Yu. M. Petrushenka]. Sumi: Universitetska kniga, 2014. 368 s.
3. Kirij S. L. Organizacijnij konflikt u publichnomu upravlinni yak indikator neobhidnosti zmin. URL: <https://cutt.ly/puBszA2>
4. Terohina N. Konflikty v diyalnosti organiv miscevogo samovryaduvannya: prichini, shlyahi rozv'yazannya ta prognozuvannya: avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. nauk z derzh. upr.: spec. 25.00.04 «Misceve samovryaduvannya». K., 2009. 20 s.