

**Ліпенцев Андрій Вікторович**

*кандидат економічних наук, доцент, заступник директора з наукової роботи  
Львівського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
заслужений працівник освіти України  
ORCID: 0000-0001-8960-3059  
e-mail: lipentsev1@gmail.com*

**Романюк Оксана Федорівна**

*головний спеціаліст регіонального відділу адміністрування  
Державного реєстру виборців апарату Волинської облдержадміністрації,  
аспірант Львівського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України  
ORCID: 0000-0003-1723-6821  
e-mail: vip.oksana555@gmail.com*

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕНЬ  
АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Досліджено теоретичні засади лідерства в органах публічної влади на основі аналізу різних підходів та теорій лідерства. Акцентовано увагу на використанні наукових підходів та розробок вітчизняних і зарубіжних вчених при дослідженні лідерства. Обґрунтовано роль лідерства у державному управлінні на сучасному етапі соціально-економічного розвитку та доведено необхідність системного розвитку лідерства в органах публічної влади.

**Ключові слова:** лідер; лідерство; розвиток лідерства; керівник; компетентність; публічне управління.

**Постановка проблеми.** Аспекти лідерства вивчались протягом усієї історії людства, а з 80-х рр. ХХ ст. воно стає предметом системного дослідження різних наук, здійснюються наукові розвідки шляхів і способів розвитку лідерських якостей особи [1]. 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 [2].

Відповідно, під час переломного періоду у розвитку українського суспільства старі принципи управління втрачають свою ефективність та перестають працювати. Стає складно здійснювати керівництво у світі, де креативність цінується більше, ніж старанність, що свідчить про зміни у змісті феномену лідерства. Враховуючи, що Україна наразі перебуває в зоні турбулентності, то перед нею постала надважлива потреба удосконалення підходів до управління людськими ресурсами в системі органів публічної влади. Тому й питання подальших досліджень аспектів підвищення ефективності менеджменту і лідерства в публічній службі набуває актуальності.

У своїй публікації ми зупинимось на викладі власних думок щодо розвитку лідерства загалом та лідерства в публічній службі на основі аналізу джерельної бази наукових досліджень із питань лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблема лідерства в публічному управлінні постійно перебуває в полі зору науковців, які намагаються досягнути всі грані феномену лідерства.

Однак ця тема все ж досконаліше розвинена та розроблена зарубіжними фахівцями, серед них: А. Адлер, К. Левін, Р. Бейлс, Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард, В. Басс, Конгер і Р. Канунго, А. Філлей, Р. Хауса, С. Керр, Б.Честера, Ч. Шрішейма, Ф. Фідлера та інші.

До наукових доробок із формування та розвитку лідерства долучилися й вітчизняні науковці, а саме: Т. Василевська, Н. Гончарук, І. Грищенко, С. Держановська, А. Ключніков, А. Ліпенцев, Л. Пашко, А. Пахарєв, Т. Підлісна, Л. Приходченко, А. Рачинський, І. Сурай, С. Серьогін, В. Толкованов, П. Хаїтов та інші.

Водночас до питання лідерства на державній службі неодноразово привертала увагу науковці Національної академії державного управління (далі – НАДУ), зокрема: О. Пархоменко-Куцевіл, О. Піддубчак, В. Побережна, Н. Попадюк, П. Сидоренко, Р. Сторожев, С. Чернова, С. Гайдученко та інші.

Деякі положення праць цих науковців ми використаємо в подальшому для обґрунтування власного бачення лідерства.

Окрім того, у найбільшій пошуковій системі “Google” за вибіркоким запитом “лідерство в публічному управлінні” (станом на 23.08.2021 р.) нараховано 558 000 посилань, що свідчить про неабияку популярність поняття лідерства. Ми ж обрали декілька з них, які стосуються власне нашого дослідження [3].

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання дослідження розвитку лідерства в публічній службі є надзвичайно актуальним для сучасного українського суспільства. Відповідно, авторами було досліджено теоретичні та концептуальні підходи до дослідження та розвитку лідерства в органах публічної влади з урахуванням пріоритетів “Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки”, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 831-р від 21.07.2021 р.

Головною метою статті є розкриття теоретичних та концептуальних підходів до дослідження аспектів лідерства в органах публічної влади у контексті завдань наукового супроводу процесів реалізації основних цілей “Стратегії реформування державного управління в Україні на 2022 – 2025 роки”.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в економічно розвинених країнах та в Україні проблема розвитку лідерства визнається однією з ключових

для успішності реформ у сфері публічного управління. Це пов'язано з тим, що світова економіка належить до постіндустріальної епохи глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних технологій, креативних напрямів використання людських ресурсів. Такі зміни суттєво впливають на використання людського фактору, оскільки кардинально змінюються зміст, тип і умови праці, тому й відповідні принципи і форми адміністративного керівництва перестають бути ефективними та результативними.

Органи публічної влади теж потрапили в цю зону турбулентності, а звідси і нагальна потреба у високопрофесійних та креативних управлінцях із розвиненими лідерськими якостями й новим мисленням. В Україні не вистачає фахівців зі знаннями і навиками, необхідними для роботи в сучасних умовах. Існує потреба в керівниках нової формації, які вміють швидко та якісно оцінювати ситуацію, самостійно приймати потрібні рішення і мотивувати людей, готові брати на себе відповідальність і вирішувати поставлені завдання [4]. “Нові” управлінці повинні уміти вибудовувати оптимальні, з позиції суб’єкта і об’єкта управлінської діяльності, міжособистісні взаємозв’язки з високим рівнем відповідальності щодо якості реалізації соціальної функції державного управління та бути результативними керівниками.

Сучасні дослідження доводять, що для ефективної модернізації державного управління необхідними є акценти на: професіоналізмі, прозорості, адміністративній культурі, правовому захисті публічних службовців та розвитку їх лідерського потенціалу для вирішення проблемних питань сьогодення і забезпечення розвитку країни.

Власне один із ключових аспектів такої модернізації стосується розвитку лідерства та лідерів в органах публічної влади. Доцільно зауважити, що логіка викладу матеріалу обумовлена тематикою та завданнями дисертації одного з авторів цієї публікації.

У публічній службі державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча сам термін “лідер” (від англ. lead) – “вести”, тобто той, за ким ідуть інші. Лідер – ведучий, перший, такий, що йде попереду – особа в якій-небудь групі (організації), яка має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі, згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей. Різниця між поняттями полягає у тому, що “лідер” висувається завжди “знизу – догори”, а керівник навпаки, – “згори – вниз”. З поняттям “лідер” тісно пов’язане поняття “лідерство”, яке загалом означає складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв спрямовано. Для лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання

на власному досвіді та помилках, тобто відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність [5].

Відповідно, проблема лідерства становить особливий інтерес для сучасного українського суспільства, оскільки ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, що сприяє максимальній оптимізації процесу управління.

Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, зокрема Р. Кунца і С. О'Доннела, які експериментально довели, що формальне керівництво дає змогу використовувати потенціал співробітників приблизно на 60% або 65%, тоді як, "здійснюючи лідерство", керівник може досягти повного використання здібностей підлеглих [6].

Феномен лідерства впродовж історії мав чимало концептуальних трактувань. Зокрема, Геродот і Плутарх висвітлювали у своїх працях роль лідерів при описах біографій можновладців, відомих стратегів та видатних історичних постатей. В ученнях Платона, Конфуція, Лао-Цзи правителі були прикладами філософських моделей лідерства. Проте одне з найперших та найоригінальніших філософських трактувань лідерства запропонував відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі. У своїй праці "Можновладець", що датується 1513 р., він описує різні форми правління, і ключовим об'єктом його дослідження є власне особистість правителя. Він описує образ можновладця, для якого особиста влада є засобом досягнення визначеної політичної мети. Згідно з твердженням Н. Макіавеллі, правитель повинен урахувати головні стимули людської активності, наприклад прагнення до майнових благ, і "завдяки вмінню відгадувати заповітні бажання людської душі" – панувати над людьми. Н. Макіавеллі описав не тільки риси ідеального, згідно з його розумінням, лідера, але і запропонував методіку дослідження лідируючої позиції в суспільстві [7].

Відповідно до Оксфордського словника термін "лідерство" з'явився приблизно в 1300 р. Однак інші фахівці, зокрема Р. Стогділл, вважають, що це сталося не раніше 1800 р.

У XX ст. зацікавленість лідерством суттєво зростає. Серед науковців найпопулярніших стало вивчення суті та значення лідерства. Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. У 1906 р. Л. Мамфорд і в 1911 р. Е. Блекмар запропонували іншу модель: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх. У 1924 р. Ч. Бернارد зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [8].

У другій половині XX ст., що характеризувалась прискореними темпами розвитку соціально-економічних відносин, науковці використовували лише класичні доробки вивчення феномену лідерства, що негативно вплинуло на теоретичні та методологічні дослідження проблеми лідерства. Зокрема, методологія лідерства ґрунтується на працях вчених Р. Каттель і Г. Стайс, які пояснювали лідерство з позиції виділення видатних якостей особистості.

Згодом розпочинається новий етап дослідження феномена лідерства, зокрема інтенсивно розвиваються ціннісні концепції лідерства філософського напрямку. Так, Р. Грінліф запропонував підхід ціннісного лідерства. Лідер, у його розумінні, – це, насамперед, слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси спільноти вище своїх власних інтересів, а лідерство – це практична філософія людей, які обирають спочатку саме “служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння”. Лідер-слуга не обов’язково має обіймати формальні керівні посади, але зобов’язаний служити на засадах співпраці, довіри, взаємоповаги, етичного використання влади тощо [9]. З часом ідея Р. Грінліфа та ціннісні теорії лідерства були продовжені в концепції “обслуговуючого лідерства” (“лідерства-служіння”) американського дослідника Дж. Коллінза, який стверджував, що поняття “класичні лідери” означає не те ж саме, що й “лідери-слуги”. Керівників найуспішніших колективів він називає лідерами п’ятого рівня, які “є прикладом амбівалентності, оскільки вони одночасно скромні та вольові, сором’язливі й відважні”.

Суттєвий внесок у вивчення феномену лідерства зробили наукові дослідження теоретиків поведінкового підходу К. Левіна, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Р. Блейка та Дж. Мутон, які запропонували досліджувати не лише якості лідера, а і його поведінку. До головних параметрів лідерства додалися увага до результату діяльності, увага до людей та відносини між ними.

У дослідженнях Г. Дуайта Ласуелла, Р. Такера, Ф. Е. Фідлера та інших досить детально проаналізовано інститут лідерства. А у дослідженнях М. Вебера, Г. Лебона, Г. Тарда та інших лідерство розглядається з соціально-філософських позицій.

Також у ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття. Значна частина авторів у своїх дефініціях лідерства намагалась чітко окреслити власне ту складову, яку вносить сам лідер. Наприклад, Д. Катц і Р. Кан розглядають лідерство як “елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень”. На думку Дж. Террі, лідерство - це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей. Е. Ф. Едігер розглядає лідерство як вплив, авторитет, владу і контроль над іншими. М. Херманн, Ю. Дженінгс вважають, що лідерство – це набір особистісних соціально-психологічних якостей лідера. Д. Рісмен, Е. Фромм розглядають лідерство як “функцію певної ситуації” [10].

Наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. з’явилися нові концептуальні підходи до дослідження лідерства. У своїй теорії “емоційного інтелекту” Д. Гоулман, зокрема, виокремив п’ять компонентів емоційного інтелекту і переконливо довів, що людині необхідно не тільки володіти цими навиками, а й постійно їх удосконалювати.

Враховуючи суспільно-політичну ситуацію у державі, роль лідерів у сучасній системі публічного управління постійно зростає, оскільки від ефективності управлінських дій лідерів залежить функціонування різних соціальних структур та суспільства загалом.

Уперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі, виданому центральними органами виконавчої влади (Національне агентство України з питань державної служби), з'явилося визначення поняття “лідерство”. А саме: лідерство визначається, як “здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей” [11].

Поняття “лідерство” отримало більш широкі інтерпретації у 2010 р. Зокрема, за визначенням Головного управління державної служби України, яке було прийняте в процесі розробки Профілів компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні, лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи [12].

У 2012 р. групою розробників (Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів) за підтримкою проекту CIDE “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні” було підготовано посібник “Розвиток лідерства” [13]. А у 2013 р. питання лідерства у системі державної служби було розглянуто у двотомному підручнику “Державна служба”, виданому авторським колективом НАДУ за редакцією проф. Ю. Ковбасюка, проф. О. Оболенського та проф. С. Серьогіна.

У 2014 р. науковцями НАДУ створений науково-бібліографічний показник “Лідерство, управлінська еліта в сучасних умовах державотворення”.

Окремо питанням лідерства присвячено Рішельєвські академічні читання. Так, Національне агентство України з питань державної служби у співпраці з Національною академією наук України та Національною академією державного управління при Президенті України проводить в Одесі щорічні Рішельєвські академічні читання “Лідерство в державному управлінні”, присвячені обговоренню основних питань розвитку лідерського потенціалу на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, а саме:

- регіональні механізми розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- лідер у системі державного управління;
- професійний розвиток лідерів для державного управління [14].

За підсумками обговорення проблем розвитку лідерства в системі державного управління перманентно констатується, що на сьогодні напрями розвитку кадрового потенціалу державного управління, зокрема щодо забезпечення лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, не повною мірою відповідають сучасним вимогам трансформаційних процесів у державі [15].

Учасники Щорічних Рішельєвських академічних читань “Лідерство в державному управлінні” – науковці, представники органів державної влади і місцевого самоврядування, державних установ, громадських та профспілкових організацій, закладів вищої освіти, які готують фахівців у галузі знань “Державне управління”, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та міжнародні експерти у сфері державного управління наголошують на важливості тематики розвитку лідерства в контексті проголошеного Президентом України курсу щодо проведення реформ у сфері державного управління.

Серед основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні, є такі:

- недосконалість законодавчої бази, яка не враховує кращий вітчизняний та міжнародний досвід у сфері розвитку людського потенціалу у сфері державного управління;

- недостатнє запровадження кращих практик управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, несформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері;

- невідповідність ролі і статусу кадрових підрозділів державних органів влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам сьогодення;

- недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління;

- недосконалість та низький рівень ефективності системи професійної підготовки керівників із лідерськими компетентностями на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [16].

Автори проекту “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні” розвиток лідерства розглядають передумову “визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (workplace of choice). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні своїй справі служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах” [17].

Також доцільно згадати і про “Стратегію реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки”, основною метою якої є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Відповідно,

серед найочікуваніших результатів проведення реформи державного управління до 2025 р. є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, на засадах сучасних HR-підходів, яка стане привабливим працедавцем;
- забезпечення прозорості та ефективності врядування.

На сьогодні “Лідерство” є складовою вимог до професійної компетентності керівників органів влади України. З огляду на це, актуальними залишаються питання дослідження феномену лідерства в публічному управлінні України, що дасть змогу сформулювати правильні пропозиції для практичного їх застосування на практиці.

З метою вирішення численних проблем держави в умовах кризи та невизначеності, вважаємо за доцільне звернутись до наукових досліджень із питань лідерства. Оскільки вважаємо, що власне дослідники, використовуючи моделі сучасного лідерства та методи формування ефективних лідерів, здатні допомогти керівництву держави та суспільству.

Так, у вітчизняній управлінській літературі протягом останніх десятиліть проблемі ефективного і результативного лідерства присвячено багато монографій і дисертацій, наукових статей, методичних розробок і практичних рекомендацій. Особливо українських науковців цікавлять питання лідерства у сфері публічного управління та адміністрування, про що свідчать результати досліджень О. Альохіної, В. Бакуменка, М. Білинської, Р. Войтович, А. Гаврилюк, Н. Гончарук, В. Гошовської, І. Грищенко, А. Гук, В. Гурієвської, І. Ібрагімової, Л. Карамушки, Н. Ларіної, В. Левковець, А. Ліпенцева, Н. Липовської, С. Лукіна, В. Михайленко, І. Надольного, Н. Нижник, Т. Новаченко, В. Новіка, Г. Одінцової, Л. Пашко, А. Пахарев, Т. Підлісна, М. Пірен, В. Побережної, А. Рачинського, С. Серьогіна, І. Сурай, Т. Федорів, Т. Фелькель, О. Філь, П. Хаїтова та багатьох інших.

Також дотично питання лідерства на державній службі торкаються науковці НАДУ, що досліджували проблеми формування еліт, кадрової політики тощо (О. Пархоменко-Куцевіл, О. Піддубчак, В. Побережна, Н. Попадюк, П. Сидоренко).

Лідерство у вітчизняному трактуванні розглядається як феномен, що виникає спонтанно і, розвивається у системі неформальних, нерегламентованих відносин людей і, водночас, є засобом організації відносин цього типу, управління ними. Основою лідерства є процес міжособистісного впливу між лідером і послідовниками, в якому стороною ініціації групової дії є як лідер, так і його послідовники. Таким чином, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань [18].

Водночас В. Міщишин під час дослідження проблем лідерства у своїй публікації ставить запитання: “Чи є лідерство на державній службі за своїм впливом лідерством політичним? Чи це лише аполітичний стиль управління та керівництва в групах?” [19]. Відповідно, на думку дослідника, якщо розглядати феномен лідерства в широкому розумінні, то тут цілком очевидна політичність цього явища, бо йдеться власне про владні відносини. Однак враховуючи, що інститут державної служби – це лише інструмент, який використовується політичною владою для виконання повноважень державних органів, то, на думку науковця, доцільно у ході проведення реформування державної служби в Україні здійснити розмежування політичних та адміністративних посад.

Відповіддю на поставлене запитання В. Міщишин вважає діапазон застосування владних повноважень та владного впливу з використанням лідерських якостей керівником-лідером. Якщо владні повноваження поширюються лише на малу групу чи низку малих груп, що передбачені структурою та штатним розписом, то таке політичне лідерство можна вважати відносним. Якщо ж діапазон такого застосування розповсюджуються не тільки на групу, а й на регіон, сферу діяльності або ж сектор державного управління, то це буде, на думку автора, політичне лідерство (незалежно від того, належить ця посада до категорії політичних посад, чи ні).

Дихотимізуючи напрями владного впливу керівника-лідера на внутрішні і зовнішні, В. Міщишин диференціює політичне та управлінське лідерство (“управлінське лідерство” (managerial leadership) – це особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, внаслідок яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов’язків кожним із учасників [20]) та визначає лідерство на державній службі як один із процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера [21].

Проте Г. Почепцов вважає, що політичне лідерство несе в собі елемент особливої місії або призначення. Лідер – це особа, яка має інакші джерела розуму і є батьком нації. Такий лідер концентрує в собі увесь набір ролей, очікуваних від нього його послідовниками, ідентифікується з ідеалами групи чи усього населення, вбирає в себе позитивні емоції і відчуває відданість з боку своїх послідовників. Для Г. Почепцова сутність політичного лідера – це, насамперед, його імідж як сконструйований яскравий образ із певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками, який запам’ятовується ними, притягує та мотивує до спільних організованих дій [22].

На думку Л. Пашко, сучасне управлінське лідерство: сфера взаємодії (а не особистісних рис); продукт взаємовідносин суб’єкта та об’єкта управління – послідовників; міжособистісний (а не особистісний) феномен; подія (а не риса характеру). Сучасне керівництво = реальне управлінське

лідерство – обов’язкове поєднання офіційного та соціального лідерства суб’єкта управління (формула 1):

$$K = \text{РУЛ} = \text{ОфЛ} + \text{СоЛ}, \quad (1)$$

де: К – керівництво; РУЛ – реальне управлінське лідерство; ОфЛ – офіційне лідерство (посадове Л.); СоЛ – соціальне лідерство (особистісне) [23].

Також Л. Пашко виділяє три основних моделі сучасного управлінського лідерства:

– принцип-центричне лідерство, яке пронизує всі організаційні рівні та акцентує на обов’язковій наявності на кожному з них ключового принципу як передумови формування управлінського лідерства;

– відповідальне лідерство;

– емоційне лідерство [24].

Популярним у наукових дослідженнях та управлінських практиках є погляд на лідерство як тип управлінської взаємодії (у цьому випадку між лідером і послідовниками), заснований на найефективнішому для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Низка науковців вважають, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних у межах будь-якого виду діяльності державної установи або бізнес-компанії тощо. Управлінська взаємодія “лідер – послідовник” не обов’язково припускає його ієрархічну сутність, як це можливо у разі відносин “керівник – підлеглий”. Лідерство, як і влада, – це потенціал, наявний у людини [25].

Виділяють два домінуючих підходи до визначення лідерства:

– позиційне (лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається ефективнішими результатами діяльності);

– динамічне (лідерство – це процес взаємодії між лідером і послідовниками, а також залучення послідовників у діяльність щодо вирішення завдань, що представляються значущими для лідера).

Водночас М. Стадник при дослідженні терміна “лідер” виділяє дві концепції:

– лідер – це індивід, який володіє найбільш вираженими “корисними”, з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів цієї групи є найпродуктивнішою;

– лідер – це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших у контексті групового інтересу [26].

І. Грищенко розкриває поліваріантність підходів до визначення сутності лідерства, проводить декомпозицію поняття “лідерство” для виокремлення його істотних ознак у системі місцевого самоврядування та здійснює узагальнення класифікацій лідерства [27]. Також дослідниця вказує на існування кількох традиційних методологічних підходів до визначення лідерства – соціологічний, психологічний та політичний. Окрім того, виокремлює кардинально

протилежні підходи до розуміння сутності лідерства, які полягають у тому, що частина науковців сприймає лідерство як прерогативу харизматичних особистостей, а інша доводить, що лідерство – це процес, за допомогою якого люди дають вихід усьому найкращому в собі і в інших людях [28].

У своєму дослідженні ми звертаємо увагу на те, що І. Грищенко вказує на різницю в підходах до лідерства вітчизняних і зарубіжних учених. Американські науковці визначають лідерство як процес стимулювання і націлювання групи на вирішення або прийняття загальних завдань і дієву турботу про засоби, що ведуть до досягнення цих цілей [29]. На противагу американським, сучасні вітчизняні вчені у ході дослідження феномену лідерства звертають основну увагу безпосередньо на особу лідера.

І. Грищенко обґрунтувала нове бачення сучасного лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, яке полягає у: зміні підходів до бачення (візії) діяльності кожного з елементів цієї системи; переходу ролі лідера від командира до оповідача; від ролі архітектора системи до ролі провідника змін і служителя людям [30].

Розкриваючи сутність поняття “лідерство”, вітчизняні дослідники Н. Гончарук та І. Сурай акцентують увагу на феномені лідера, принципи та інституті лідерства. На їхню думку, феномен лідера полягає у визнанні природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Принцип лідерства ґрунтується на діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, що формує тип владних відносин у групах та між суспільними групами. Інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та виконуючих специфічні функції [31].

Окрім того, у ході дослідження лідерства Н. Гончарук та І. Сурай дійшли висновку, що протягом останніх 50 років науковцями було запропоновано понад 65 систем класифікації визначень лідерства. Проте незважаючи на цей факт, залишаються відкритими питання про те, чи є лідерство характеристикою індивіда чи соціальною роллю; чи доцільно залучати до поняття лідерства процеси впливу, пов'язані з примусом; схожі чи різняться лідерство і керівництво? Резюмуючи, науковці зазначають, що для більшості дослідників лідерство є феноменом, що описує процеси впливу в групах або організаціях і спрямоване на координацію групових дій та відносин у процесі досягнення групової мети [32].

Окрім того, в наукових публікаціях з'явився термін “інституційне лідерство”, який В. Побережна визначає таким чином: суб'єктом прояву лідерства є організація [33]. Прояв може здійснюватися як безпосередньо щодо себе (саморозвиток організації), так і щодо інших організацій [34].

Як уже зазначалось раніше, дослідники лідерства звернули увагу на те, що форма лідерства та здатність людини до лідерства визначається не тільки

стилем лідерства та лідерськими якостями, поведінкою, властивими людині, але і ситуацією, в якій керівник взаємодіє із середовищем [35]. Окрім того, на діяльність лідера значний вплив здійснюють і його послідовники. Врахування цих факторів призвело до виникнення теорії ситуаційного лідерства, яку свого часу запропонував Ф. Фідлер. Науковець зосередив увагу на стиль лідерства та сприятливість ситуації, а також виявив чинники, що впливають на поведінку лідера в колективі [36].

Вважаємо, що модель, яка розглядає лідерство як системний процес, є перспективною для практичного застосування в управлінській діяльності, хоча й не отримала абсолютного схвалення серед сучасників науковця.

Що ж до понять “лідерство” і “управління”, то у західній традиції одні автори розводять ці поняття, інші, навпаки, їх об’єднують. Так, П. Херсі і К. Бланшар вбачають різницю між цими явищами в тому, що в одному випадку наголошується на впливі (лідерство), а в іншому – на досягненні організаційних цілей (управління). У. Бенніс і Б. Нанус вважають, що керівництво пов’язано з рутинною працею, а лідерство – з новаторством. За Ф. Фідлером, лідер – це “індивід у групі, перед яким поставлене завдання керувати та координувати групову діяльність, чи той, хто за відсутності призначеного лідера несе основну відповідальність за виконання її роботи” [37]. У цьому визначенні лідер і керівник майже синоніми.

У своїх дослідженнях та андрагогічних практиках ми ґрунтуємось на трансформаційній концепції лідерства та підході М. К. де Вріса, який досліджує аспекти лідерства на засадах “клінічної парадигми” та теорії “емоційного інтелекту”. Важливим, на нашу думку, є розуміння керівником HR-інструментів розвитку сучасних моделей лідерства [38].

Концепція трансформаційного лідерства була вперше введена експертом із лідерства Дж. М. Бернсом. Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення спільних цілей. Пізніше трансформаційну концепцію лідерства розвинув Б. Басс і Б. Аволіо. Фактично ці науковці відійшли від стереотипу підлаштовування лідера під послідовників і сконцентрували свою увагу на факторі творення керівником колективу в межах його лідерської позиції [39].

Власне цей підхід вимагає від керівника додаткових зусиль для перетворення колективу відповідно до організаційних цілей. Запропонована науковцями модель перетворюючого лідерства складається з восьми компонентів. Проте половина з них належить до проявів винятково лідерської активності (зацікавлення; сприятлива мотивація; активізація; харизматичний вплив), а решта – до традиційної поведінки керівника (пропорційна винагорода; активне управління шляхом корекції діяльності підлеглих за допомогою моніторингу їх діяльності; пасивне управління шляхом корекції діяльності

підлеглих при недостатній увазі до їх професійних потреб; потуральне керівництво – ухилення керівника від своїх обов'язків).

Також заслуговує на увагу та використання в публічній службі й мотиваційна теорія лідерства, що є досить популярною у Сполучених Штатах Америки. Представники цієї теорії С. Мітчел, С. Еванс і інші стверджують, що ефективність лідера корелює із ступенем впливу на мотивацію співробітників; рівень продуктивності виконання ними завдань [40]. Важливим показником є рівень задоволеності послідовників лідера процесом і результатами сумісної діяльності.

Представники цієї теорії визначають типи лідерської поведінки:

– директивне лідерство (більше притаманне сучасній державній службі (за нашими спостереженнями));

– підтримуюче лідерство (лідерство, необхідне для розвитку сервісної функції державної служби);

– лідерство, орієнтоване на досягнення ефективного результату (впроваджується в теперішню діяльність державної служби на основі декомпозиції завдань від керівника до підлеглого та визначення показників її ефективності, результативності).

Згідно з мотиваційною теорією, феномен лідерства неможливий без урахування відповідних установок й поведінки послідовників, на підставі визначення рівня їх задоволеності діяльністю, ступеню схвалення дій лідера, мотивації поведінки.

Визначення в цій теорії важливості у формуванні лідерства ситуативних факторів (індивідуальні риси лідера і послідовників (Богом дані задатки)); фактору “навколишнього середовища” (декомпозиція завдань, система розподілу повноважень тощо), підтверджує гіпотезу, що феномен лідерства синергетично поєднує природньо-генетичні (Богом даних) задатки та вплив сприятливого соціального середовища на формування функціональності лідера [41].

На сьогодні експерти Дж. Туммер та К. Колдвел виділяють два нових концепти лідерства: “Т-модель” та “Лідер-катализатор”.

Т-модель – це фахівець, який володіє достатніми знаннями, уміннями та досвідом в певній предметній галузі та широким набором додаткових компетентностей. Експерт, який володіє функціональною або технічною експертизою; роками відмінно виконує одну і ту ж роботу, його складно замінити, на нього можна покласти, йому можна довіряти; він отримує визнання в організації; вміє працювати автономно. Водночас він гнучкий у навчанні: легко освоює нові функції; добре робить роботу, з якою вперше стикається; вирішує складні (нові) проблеми; міркує стратегічно, володіє широким баченням; добре працює в умовах невизначеності і складності; приймає зміни; має різноманітні інтереси; швидкий та нетерплячий, не поважає status quo.

Лідер-катализатор (catalyst) – це нова рольова модель менеджера – це менеджер, який у складних умовах може підтримати і діяльність, і команду.

Так би мовити, жіноча модель управління, яка включає розуміння, турботу, підтримку та допомогу в розвитку. За такої ситуації лідером стає не головний експерт, а “мамочка”, яка може забезпечити безпечне середовище для роботи експертів. Міжособистісні стосунки та емоції – це, на думку Дж. Туммера та К. Колдвелла, не головна справа лідерів-каталізаторів, однак усе одно вони є першими, хто намагається допомогти усунути проблемну ситуацію, та сприяють вирішенню конфліктів у команді [42].

Дж. Туммер та К. Колдвелл розглядають лідера як наставника та коуча. Якщо менеджер освоїв основні компетентності, то також повинен допомагати іншим їх розвивати. Так би мовити масштабування компетентності.

Проте доцільно зауважити, що в реальній діяльності існує синергія вказаних концептів. Тобто це “мікс”, який важко виміряти, однак саме він і дає змогу керівнику-лідеру сформувати команду та досягати результатів.

Узагальнюючи різні дефініції, можна визначити лідерство як тип управлінської взаємодії (в такому разі – між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади, залежно від конкретної ситуації, та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу та прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до наміченої мети [43].

Водночас у суспільно-політичному житті поняття “лідер” часто ототожнюється з поняттям “керівник”. З огляду на це, у колах наукової спільноти на сьогодні ведуться серйозні дебати щодо дотичності або розбіжності цих понять. Зокрема, дослідники намагаються з’ясувати, хто ж власне потрібний сучасній державній службі – менеджер, лідер чи керівник-лідер. Також чи здатний спеціаліст бути неформальним лідером, якщо так, то як тоді керівнику вдало використати такий людський ресурс?

Окрім того, практика свідчить, що керівник в органах влади не завжди є лідером, а лідер – не завжди є керівником. Також доведено, що ефективнішим є керівник, який має навички менеджменту та був здатний здійснювати лідерство.

С. Чернов, С. Гайдученко вважають, що визначальним результатом генези організаційної культури в публічному управлінні, на формування нового типу якого постійно звертає увагу НАДС, на сучасному етапі її розвитку є синтез ролей менеджера та лідера. Якщо на попередніх етапах ключовою управлінською проблемою було завдання встановлення конструктивного співробітництва між офіційними менеджерами, з одного боку, і лідерами робочих груп та трудових колективів – з іншого, то на сьогодні стає нормою в діяльності успішного управління – суміщення функцій менеджера і лідера [44].

Отже, лідерські якості керівника стають аксіомою успішного формування та розвитку сучасної організаційної культури. Не випадково Е. Шейн у своїй роботі тлумачить лідерство як управлінський вплив, керівництво, що здійснюється завдяки цінним особистісним якостям. З огляду на це, Е. Шейн пише: “Є можливість, недооцінена при дослідженнях лідерства, що єдина,

дійсно важлива діяльність лідерів це створення і управління культурою ... унікальний талант лідерів полягає в умінні працювати з культурою” [45].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Лідерство в органах публічної влади – недостатньо вивчений феномен, який потребує подальшого комплексного наукового дослідження.

Шлях до ефективної моделі управління органами публічної влади полягає у системному розвитку лідерства на усіх управлінських рівнях, що передбачає подальшу імплементацію сучасних HR-підходів до системи управління людськими ресурсами органів публічної влади.

Розвиток інноваційних та сервісних аспектів організаційної культури доцільно віднести до пріоритетних завдання лідерів на усіх управлінських рівнях в органах публічної влади в контексті реалізації завдань реформування державного управління в Україні.

### Список використаної літератури

1. Сурай І. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства // Вісник НАДУ. 2011. № 4. С. 73.
2. Там само. С. 76.
3. Гончарук Н. Оцінювання керівного персоналу державної служби України // Вісник державної служби України. 2017. № 3. С. 35.
4. Там само. С. 35.
5. Гайдученко С. О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби // Теорія та практика державного управління. 2013. № 1. С. 394.
6. Кунц Г., Донелл С. О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва : Аксиома, 1981. С. 4.
7. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
8. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: “Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження”. Програми розвитку лідерства – 2010. URL : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595) (дата звернення: 05.04.2021).
9. Greenleaf R. K., Spears L. C., Covey S. R. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* (25th Anniversary ed.). Mahwah : Paulist Press Publishers, 2002. P. 22.
10. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу...
11. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах : затверджено наказом Нацдержслужби України № 148 від 20.07.2012 р. URL : [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367) (дата звернення: 05.04.2021).
12. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти (квітень 2010 року). URL : [/Профілі%20компетенцій%20лідерства%20на%20державній%20службі%20в%20Україні%20\(проект\).pdf](#) (дата звернення: 05.04.2021).
13. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є. [та ін.]. Розвиток лідерства. Київ : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.

14. Лідерство в державному управлінні : зб. доп. щоріч. Рішельєв. академ. читань (21 – 23 вересня 2011 р., м. Одеса) / редкол. : В. В. Толкованов (голов. ред.), К. М. Вітман (заст. голов. ред.), М. М. Білинська [та ін.] ; Нац. агентство України з питань держ. служби, Одес. облдержадмін. ; Одес. облрада, Нац. ун-т “Одес. юрид. акад.” ; Нац. акад. наук України ; НАДУ. Одеса : Юрид. л-ра, 2012. 270 с.

15. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

16. Там само.

17. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є. [та ін.]. Розвиток лідерства... С. 22.

18. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы. Москва : Аспект Пресс, 2001. С. 234.

19. Міщишин В. Лідерство на державній службі !?! // Вісник державної служби України. 2011. № 3. URL : <http://old.csi.org.ua/?p=2424> (дата звернення: 05.04.2021).

20. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. Москва : Изд-во ТЕИС, 2002. 501 с.

21. Міщишин В. Лідерство на державній службі !?! ...

22. Почепцов Г. Імідж лідера (політичного і не тільки) / Кіровоградська обласна універсальна наукова бібліотека. URL : <http://library.kr.ua> (дата звернення: 05.04.2021).

23. Пашко Л. А. Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність? URL : <http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-naderzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobhidnist.html> (дата звернення: 05.04.2021).

24. Там само.

25. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти // Демократичне врядування : науковий вісник. Вип. 12. 2013. URL : <http://www.lvivacademy.com> (дата звернення: 05.04.2021).

26. Стадник М. М., Александров О. А. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (15 квітня 2015 р., м. Київ) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Харків : Фактор, 2015. С. 25—27.

27. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.

28. Там само. 36 с.

29. Там само. 36 с.

30. Там само. 36 с.

31. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України... С. 7, 8.

32. Макіавеллі Н. Державець [Государ]. [Б. м.] : Фоліо, 2016. С. 22.

33. Побережна В. А. До питання про розвиток інституційного лідерства // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (15 квітня 2015 р., м. Київ) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Харків : Фактор, 2015. 88 с.

34. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. URL : <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/viewfile/10/32> (дата звернення: 05.04.2021).

35. Стадник М. М. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування... С. 25—27.
36. Fiedler F. E. The contingency model and the dynamics of leadership process // *Journal of Contemporary Business*. 2003. V. 3. P. 23—35.
37. Кунц Г., Донелл С. О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций... С. 221.
38. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг...
39. Bass B. M. *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. New-Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 396 p.
40. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах...
41. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі // *Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 162—179.
42. Toomer J., Caldwell C. *The Catalyst Effect: 12 Skills and Behaviors to Boost Your Impact and Elevate Team Performance*. [S. p.] : Emerald Publishing Limited, 2018. 255 p.
43. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2005. 447 с.
44. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні // *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 40 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 109—115.
45. Там само. С. 109—115.

Статтю подано: 29.04.2021

Статтю схвалено: 31.05.2021

**Lipentsev Andrey Viktorovich**

*Deputy Director for Scientific Work of LRIDU NAPA  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of Honored Worker of Education of Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8960-3059  
e-mail: lipentsev1@gmail.com*

**Romanyuk Oksana Fedorovna**

*graduate student, Chief Specialist regional department of administration  
State Register of Voters staff of the Volyn Regional State Administration,  
Volyn Regional State Administration  
ORCID: 0000-0003-1723-6821  
e-mail: vip.oksana555@gmail.com*

**THEORETICAL AND CONCEPTUAL APPROACHES  
TO THE RESEARCH OF LEADERSHIP ASPECTS  
IN PUBLIC AUTHORITIES**

**Problem setting.** Aspects of leadership have been studied throughout the entire history of humanity, and since the 80s of the 20th century it has become a subject of systematic research of various sciences, scientific investigations of ways and means of

development of leadership qualities of a person have been carried out. The phenomenon of leadership is extremely rich in its manifestations and functions and depends on historical epochs, types of political systems, specific situation, peculiarities of leaders and their constituents and other factors.

Accordingly, during the critical period in the development of the Ukrainian society, the old principles of governance lose their efficiency and stop to work. It becomes difficult to exercise leadership in a world where creativity is valued more than diligence, indicating a change in the nature of the leadership phenomenon. Taking into account that Ukraine is currently in a zone of turbulence, there is an urgent need to improve approaches to human resource management in the system of public authorities. Therefore, aspects of enhancing the effectiveness of management and leadership in the public service are still gaining relevance in further research.

In our publication we will focus on our own thoughts on the development of leadership in general and leadership in public service on the basis of analysis of the source base of scientific research on leadership.

**Recent research and publications analysis** shows that the problem of leadership in public administration is constantly in the sight of the scientists who are trying to grasp all edges of the leadership phenomenon.

However, this topic is still more thoroughly designed and developed by foreign scientists, among them: A. Adler, K. Lewin, R. Bales, R. Tannenbaum, I. Weschler and F. Masaryk, P. Drucker, F. Fiedler, V. Vroom, F. Yeatton, M. Mescon, P. Hersi and C. Blanchard, W. Bass, Conger and R. Kanungo, A. Fillee, R. House, S. Kerr, B. Chester, C. Shrivastava, F. Fiedler and others.

The scientific paths of formation and development of leadership were also studied by native scientists. These include T. Vasylevska, N. Honcharuk, I. Hrishchenko, S. Derzhanovska, A. Kliuchnikov, A. Lipentsev, L. Pashko, A. Pakhariev, T. Pidlisna, L. Prykhodchenko, A. Rachynskii, I. Surai, S. Seriohin, V. Tolkovanov, P. Khaitov and others.

At the same time, the leadership of the civil service was repeatedly emphasized by NAPA (National Academy for Public Administration) scientists O. Parkhomenko-Kutsevil, O. Piddubchak, V. Poberezhnaia, N. Popadiuk, P. Sydorenko, R. Storozhev, S. Chernova, S. Haiduchenko, and others.

Some positions of works of these scientists are used in the further for substantiation of own understanding of leadership.

At the same time, the largest Google search engine for the query “leadership in public administration” (status 23.08.2021) received 558,000 links, which indicates that the concept of leadership is very popular. We have reviewed a few of them that are relevant to our own research.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** The research of leadership development in the public service is of particular relevance for modern Ukrainian society. Accordingly, the authors studied theoretical and conceptual approaches to the research and development of leadership in public authorities, taking into account the priorities of the “Public Administration Reform Strategies in Ukraine for 2022 – 2025”, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine of 21 July 2021, №831-p.

Aim of the paper. The article aims to reveal theoretical and conceptual approaches to the research of leadership in public authorities in the context of the tasks of scientific support

for the implementation of the main goals of the “Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022 – 2025”.

**Paper main body.** Summarizing various definitions, we can define leadership as a type of managerial interaction (in this case – between the leader and followers), based on the combination of different sources of power depending on a specific situation and aimed at motivating people to achieve common goals. In other words, leadership is the relationships of dominance and subordination, influence and direction in the system of interpersonal relations in the group, which lead to the intended goal.

However, in socio-political life, the concept of “leader” is often associated with the concept of “manager”. Thereby, serious debates about the similarity or divergence of these concepts take place in the scientific community today. In particular, researchers are trying to reveal who is more required in a modern civil service – a manager, a leader, or a manager-leader? They also try to find out if a specialist can be an informal leader. If yes, how can a manager successfully use such a human resource then?

Besides, the practice shows that a manager in public authorities is not always a leader, and a leader is not always a manager. It has also been proven that a manager with managerial skills, who exercised leadership, is more effective.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** Leadership in public authorities is an understudied phenomenon that requires comprehensive research. Comparing the phenomena of leadership and governance within classical management and leadership, it can be argued that leadership involves the ability to lead employees to a common goal, to motivate them to want to do what is necessary.

The way to an effective model of public administration management is the systematic development of leadership at all management levels.

Development of innovative and service aspects of organizational culture and its management – this is the main task of leaders at all levels in public authorities in the context of the implementation of the “Strategy for Public Administration Reform until 2025”.

**Key words:** leader; leadership; leadership development; competence; public administration.

## References

1. Surai, I. (2011). Elity v derzhavnomu upravlinni: fenomen liderstva. *Visnyk NAPA*, № 4, pp. 73 [in Ukrainian].
2. Ibid. pp. 76.
3. Honcharuk, N. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, № 3, pp. 35 [in Ukrainian].
4. Ibid. pp. 35.
5. Haiduchenko, S. O. (2013). Faktory rozvytku tekhnolohii otsiniuvannia v upravlinni personalom derzhavnoi sluzhby. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, № 1, pp. 394 [in Ukrainian].
6. Kunts, H., Donell, S. O. (1981). *Upravlenye: systemnyi y sytuatsyonnyi analiz upravlencheskykh funktsyi*. Moskva: AkSYM. pp. 4 [in Russian].
7. Honcharuk, N. (2007). *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok*. Dnipropetrovsk: DRIPA NAPA. 239 p. [in Ukrainian].
8. Motrenko, T. (2010). *Vstupne slovo pry vidkrytti treninhu na temu: “Stratehichna ideia. Stratehiia i yii vprovadzhennia” Prohramy rozvytku liderstva*. URL : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595) [in Ukrainian].

9. Greenleaf, R. K., Spears, L. C., Covey, S. R. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. (25th Anniversary ed.)*. Mahwah: Paulist Press Publishers. pp. 22.
10. Motrenko, T. (2010). Vstupne slovo pry vidkrytti treninhu...
11. *Metodychni rekomendatsii z rozrobky profiliv profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby u derzhavnykh orhanakh*. (2012). URL : [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367) [in Ukrainian].
12. Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy, Kanadske biuro mizhnarodnoi osvity. (2010). *Profili kompetentsii liderstva na derzhavnii sluzhbi v Ukraini*. URL : / [Profili%20kompetentsii%20liderstva%20na%20derzhavnii%20sluzhbi%20v%20Ukraini%20](#) (proekt).pdf [in Ukrainian].
13. Bizo, L., Ibrahimova, I., Kikot, O., Baran, Ye. [et al.] (2012). *Rozvytok liderstva*. Kyiv : Proekt "Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini". 400 p. [in Ukrainian].
14. Tolkovanov, V. V., Vitman, K. M. (Ed.), Bilynska, M. M. [et al.]. Nats. ahentstvo Ukrainy z pytan derzh. sluzhby, Odes. obl. derzh. admin. ; Odes. obl. rada, Nats. un-t "Odes. yuryd. akad." ; Nats. akad. nauk Ukrainy ; NAPA. (2012). *Liderstvo v derzhavnomu upravlinni. Abstracts of Papers*. Odesa: Yuryd. l-ra. 270 p. [in Ukrainian].
15. Khaitov, P. O. *Rozvytok transformatsiinoho liderstva na derzhavnii sluzhbi*. (Candidate's thesis). Dnipro [in Ukrainian].
16. Ibid.
17. Bizo, L., Ibrahimova, I., Kikot, O., Baran, Ye. et al. *Rozvytok liderstva...* pp. 22 [in Ukrainian].
18. Krychevskiy, R. L. (2001). *Sotsyalnaia psykholohiya maloi hruppy*. Moskva: Aspekt Press. pp. 234 [in Russian].
19. Mishchysyn, V. (2011). *Liderstvo na derzhavnii sluzhbi* !?! *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, № 3. URL : <http://old.csi.org.ua/?p=2424> [in Ukrainian].
20. Iakhontova, E. S. (2002). *Effektivnost upravlencheskogo lyderstva*. Moskva: Izd-vo TEYS. 501 p. [in Russian].
21. Mishchysyn, V. *Liderstvo na derzhavnii sluzhbi* !?! ...
22. Pocheptsov, H. (2021). *Imidzh lidera (politychnoho i ne tilky)*. URL : <http://library.kr.ua> [in Ukrainian].
23. Pashko, L. A. (2021). *Prezentatsiia na temu: Upravlinske liderstvo na derzhavnii sluzhbi: utopiia chy realna neobkhidnist?* URL : <http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-naderzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobkhidnist.html> [in Ukrainian].
24. Ibid.
25. Lipentsev, A. (2013). *Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty. Demokratychni vriaduvannia*, Issue 12. URL : <http://www.lvivacademy.com> [in Ukrainian].
26. Stadnyk, M. M., Aleksandrov, O. A. (2015). *Formuvannia liderskykh yakostei u pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia*. Vykkladannia liderstva dlia posadovykh osib ta predstavnykiv mistsevoho samovriaduvannia: sutnist, vyklyky, perspektyvy, Proceedings Conference. Kharkiv: Faktor. pp. 25-27 [in Ukrainian].
27. Hryshchenko, I. M. (2017). *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta rozvytku liderstva v systemi mistsevoho samovriaduvannia*. (Doctor's thesis). Kyiv [in Ukrainian].

28. Ibid.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Honcharuk, N. (2007). *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy...* pp. 7, 8.
32. Makiavelli, N. (2016). *Derzhavets* [Hosudar]. [S. p.]: Folio. pp. 22 [in Ukrainian].
33. Poberezhna, V. A. (2015). *Do pytannia pro rozvytok instytutsiinoho liderstva. Vykladannia liderstva dlia posadovykh osib ta predstavnykiv mistsevoho samovriaduvannia: sutnist, vyklyky, perspektyv*, Proceedings Conference. Kharkiv: Faktor. 88 p. [in Ukrainian].
34. Kalashnikova, S. A. (2021). *Aktualnist liderstva v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii ta yoho vplyv na profesiinu pidhotovku upravlintsiv*. URL : <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/viewfile/10/32> [in Ukrainian].
35. Stadnyk, M. M. (2015). *Formuvannia lidereskykh yakosteï u pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia...* pp. 25-27.
36. Fiedler, F. E. (2003). The contingency model and the dynamics of leadership process. *Journal of Contemporary Business*. – V. 3. – pp. 23-35.
37. Kunts, H., Donell, S. O (1981). *Upravlenye: systemnyi y sytuatsyonnyi analiz upravlencheskykh funktsii*. Moskva: Aktyoma. pp. 221 [in Russian].
38. Lipentsev, A. (2013). *Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh...*
39. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 396 p. [in Ukrainian].
40. *Metodychni rekomendatsii z rozrobky profiliv profesiinoï kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby u derzhavnykh orhanakh...*
41. Lytvynovskiy, Ye. Lytvynovska, I. (2021). Fenomen liderstva na derzhavnii sluzhbi. *Derzhavne upravlinnia*, № 1 (7), pp. 162-179 [in Ukrainian].
42. Toomer, J., Caldwell, C. (2018). *The Catalyst Effect: 12 Skills and Behaviors to Boost Your Impact and Elevate Team Performance*. [b. v.] : Emerald Publishing Limited. 255 p.
43. Kremen, V. H. (2005). *Osvita i nauka v Ukraini - innovatsiini aspekty: Stratehiia. Realizatsiia. Rezultaty*. Kyiv: Hramota. 447 p. [in Ukrainian].
44. Chernov, S. I., Haiduchenko, C. O. (2014). Vplyv liderstva na formuvannia ta rozvytok orhanizatsiinoï kultury v publichnomu upravlinni. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Issue 40, pp. 109-115 [in Ukrainian].
45. Ibid. pp. 109-115.

Paper submitted: 29.04.2021

Paper accepted: 31.05.2021

**Цитування:** Ліпенцев А. В., Романиук О. Ф. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 2(67) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2021. С. 9—31. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>).

**Citation:** Lipentsev, A. V., Romaniuk, O. F. (2021). Teoretychni ta kontseptualni pidkhody do doslidzhen aspektiv liderstva v orhanakh publichnoi vlady. *Efficiency of Public Administration*, Issue 2(67), pp. 9-31. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>).