

6. Соціальні послуги в Україні: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за ред. Тарабукіної І. І., Ільчука Л. І. Херсон : ПП Журавель”, 2011. 360 с.

7. Park H., Blenkinsopp J. The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. *International Review of Administrative Sciences*, 2011. № 77 (2). P. 254–274

*Терещенко Д. А., Стулень Т. В.,*

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна

**ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА  
РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА СФЕРИ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A CONCEPTUAL BASIS FOR  
THE DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP POTENTIAL OF A PUBLIC  
ADMINISTRATION MANAGER**

Модернізація системи публічного управління, започаткована Україною, буде ефективною, результативною і успішною за умови провідної ролі у її реалізації професіоналів лідерів – публічних службовців, здатних свою управлінську діяльність усвідомлювати як процес щоденного служіння людям, громаді, державі.

Відповідно до Указу Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» однією із цілей Стратегії була визначена підготовка та професійний розвиток керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики в галузі державного управління й лідерство в проведенні адміністративної та економічної реформ [4].

Сучасне лідерство – це активна діяльність керівника сфери публічного управління задля досягнення визначеної мети адміністративної та економічної

реформ, а не тільки посада і статус. У більшості європейських країн, США та Канаді розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як «ідеальних моделей», що охоплюють різноманітні категорії посадових осіб і працівників. Ці моделі широко використовуються при визначенні змісту навчання управлінців з метою розвитку в них потрібних умінь і знань. У Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок розкладено на складові – компетенції лідерства, розроблено програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змогли удосконалити підходи і налагодити управління та розвиток державної служби на основі компетенцій (Competency-based Management Approach).

Приклад країн ЄС, США та Канади переконує в необхідності створення вітчизняної концептуальної ефективної моделі лідера-публічного службовця.

У розвитку підходів до вивчення лідерських якостей можна виділити чотири основні етапи: 1) теорію лідерських якостей, 2) поведінкові теорії лідерства, 3) ситуаційні теорії лідерства, 4) інтеракціоністські теорії лідерства. Перехід від «статичних» ситуаційних моделей до «динамічних» інтеракціоністських теорій, які розглядають лідерство як процес взаємодії між лідером і його послідовниками, став прогресивним етапом у розвитку теорій лідерства. До найбільш відомих інтеракціоністських теорій відносяться теорія «Лідерство як служіння», а також теорії транзакційного і трансформаційного лідерства. Лідерство як служіння вимагає, щоб лідер ставив мету і потреби організації й послідовників вище своїх власних потреб і бажань. Транзакційне лідерство базується на формальній владі в організації, коли лідер, обіцяючи винагороду, або, погрожуючи покаранням, у межах своїх повноважень, домагається від співробітників виконання поставлених перед ними завдань [1, с.15].

Якщо транзакційні лідери домагаються співпраці шляхом встановлення з послідовниками відносин взаємовигідно обміну, то трансформаційні лідери отримують підтримку, надихаючи послідовників прагнути до цілей, які стоять вище їх безпосередніх особистих інтересів. Модель трансформаційного лідерства (Дж. Басса) складається з 4 компонентів, відомих як «чотири І»: 1.

Індивідуальний підхід (Individualized consideration) або лідерство шляхом розвитку людей; 2. Інтелектуальна стимуляція (Intellectual stimulation) або лідерство шляхом стимулювання мислення людей. Лідер стимулює кожного учасника команди включати уяву та мізки, шукати нестандартні рішення завдань та не боятися показати свої ідеї команді та керівництву. 3. Надихаюча мотивація (Inspirational motivation), або лідерство шляхом натхнення людей. Лідер бачить майбутнє і впевнений, що все буде чудово, якщо докласти трохи більше зусиль. Він надихає команду на плідну роботу для результату успішної реалізації поставлених завдань. 4. Ідеалізований вплив (Idealized influence), або лідерство, засноване на харизмі. Лідер прагне стати для команди зразком для наслідування. Він перебуває у постійному розвитку: навчається та змінюється, ставить амбітні цілі та вдосконалює бізнес-процеси. Команді такий підхід до вподоби [5].

Трансформаційний лідер необхідний всім організаціям системи публічного управління, які мають намір вчасно реагувати на ключові зміни ринку та впроваджувати інновації. Керівник сфери публічного управління – трансформаційний лідер формує організаційну культуру, яка сприяє впровадженню інновацій та позитивних змін. Головними якостями такого лідера є комунікативні навички, які допомагають взаємодіяти з публічними службовцями, формувати з ними двосторонні симетричні комунікативні відносини. Таким керівникам властиво стратегічне мислення, вони здатні розпізнати проблему в латентному стані і передбачити її наслідки заздалегідь. Трансформаційні лідери є цілісними особистостями, мотивують публічних службовців розвиватися, брати активну участь в реалізації стратегічних планів, виявляти ініціативу; вони поєднують в собі п'ять типів інтелекту – IQ, EQ, VQ, SQ, OQ, тобто традиційний інтелектуальний, емоційний потенціал, життєву енергію, духовний потенціал та оригінальність.

Незважаючи на різноманітність стратегій і підходів, прийнятих у різних країнах, можна виділити загальні тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн [3]: визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів; виявлення та відбір потенційних лідерів; заохочення наставництва та навчання; постійний розвиток лідерства.

Складовими лідерського потенціалу керівника сфери публічного

управління мають бути: установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості); особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо); здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо); професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері державного управління) [2, с. 6].

Отже, сучасні умови вимагають нових ефективних моделей лідерства керівників організацій сфери публічного управління та адміністрування. З урахуванням впливу чинників глобальних та локальних змін, важливість приділення уваги питання лідерства та розвитку лідерського потенціалу на сьогодні є очевидним для організацій сфери публічного управління. Інтеракціоністські теорії лідерства пропонують нові ефективні моделі лідерства керівників організацій системи публічного управління. Це багатофакторні теорії, які враховують і характер лідера, і його поведінку, і особливості ситуації, і процес взаємодії лідера з послідовниками.

Нові теорії лідерства продукують нові вимоги до адаптації публічно-управлінської діяльності моделям трансформаційного лідерства, основними положеннями яких виступають: індивідуальний підхід, ідейний вплив, надихаюче мотивування, інтелектуальне та творче стимулювання, об'єднання навколо спільних суспільних цінностей.

### **Список використаних джерел**

1. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Випуск 11 (56), 2020, С. 5-23.
2. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
3. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*, 2021 р., № 2. С. 158-164.
4. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ

Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012/ URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. (дата звернення: 31.09.22).

5. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А.Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

*Шведун В.О., Рубан А.В.,*

Національний університет цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

**ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ  
СУСПІЛЬНОГО ВИМІРУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ**

**DETERMINATION OF THE PROSPECTIVE EFFECTIVENESS OF THE  
SOCIAL DIMENSION OF THE STATE MANAGEMENT OF NATIONAL  
SECURITY IN UKRAINE**

**Актуальність проблеми, історія її вивчення науковцями, виокремлення важливих практичних і наукових завдань, що потребують негайного вирішення.** Оцінка рівня національної безпеки потребує визначення відповідних індикаторів, а також здійснення кількісної оцінки їх граничних значень. При цьому необхідно відмітити, що в процесі функціонування системи забезпечення національної безпеки ключова роль належить саме граничним значенням індикаторів забезпечення національної безпеки. Фактично значення вказаних індикаторів, які не відповідають гранично встановленим, перешкоджають стабільному розвитку держави, та викликають виникнення тенденцій, що спричиняють руйнівні процеси в національній безпеці держави.

**Основна частина з елементами наукової новизни.**

Уся сукупність індикаторів, що дозволяють проаналізувати рівень загроз національним інтересам, повинна бути продіагностована на предмет обрання тих, які дозволяють відобразити критичні «біфуркаційні точки». Саме зазначені