



**СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ОСВІТНІХ ПОСЛУГ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**Матеріали науково-практичної конференції  
19 квітня 2012 р., м. Луганськ**

О. П. Перетяка

### ПИТАННЯ ЛІДЕРСТВА В ПРАКТИЦІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Двадцять років у історії країни – це досить значний термін, який може визначити основні тенденції розвитку суспільства, ефективність державного управління, здатність правлячої еліти ставити цілі та їх досягати. На жаль, результати двадцятилітньої української незалежності свідчать про те, що національна політична еліта виявилася практично нездатною до серйозної державотворчої діяльності. Одержавши державну незалежність і зберігши стереотипи радянського мислення, вона не змогла мобілізувати соціум на побудову нових відносин, спрямованих на розвиток громадянського суспільства, формування правової держави та вільної ринкової економіки.

Мета статті – висвітлити питання лідерства в практиці державного управління.

Підсумки соціально-економічного розвитку країни за два минулі десятиліття досить сумні: суспільство переживає багатовекторний кризовий стан, реально знижені всі стандарти якості життя населення. Перманентна криза охопила практично всі сфери діяльності держави й соціального життя по всій вертикалі публічного управління. Рейтинги України в Європі [1] говорять самі за себе: вона перша – за рівнем дитячого алкоголізму та захворюваності ВІЛ-інфекцією; друга – за рівнем корупції та боргу перед МВФ; передостання – за рівнем конкурентоспроможності країни й остання – за рівнем економічних свобод, кількістю податків та зборів до бюджету.

У чому ж справа? Чому наша країна зав'язла в „болоті” так і не здійснених реформ? Одне з китайських побажань говорить: „Не дай вам Бог жити в епоху змін”, неодмінним атрибутом якої є криза. Разом з тим, п'ятдесят років тому американський президент Джон Кеннеді у своїй промові нагадав, що слово „криза” у тій же китайській мові складається із двох символів, де один позначає небезпеку, а другий – сприятливу можливість або шанс. На жаль, підсумки минулих років свідчать про те, що Україна неефективно й нерационально використала отриманий історичний шанс у вигляді державної самостійності та багатьох стартових переваг.

Королева Великобританії Єлизавета II в липні 2010 р. на Генеральній Асамблеї ООН промовила: „Я дуже захоплююся тими, у кого є талант лідера, особливо в державній службі” [2]. Важко не погодитися з її словами. Звісно, кожна історична епоха народжує своїх лідерів [3]. Але як же бракує зараз саме лідерів, а не просто виконавців, серед українських держслужбовців та політиків вищого рівня, які можуть бути спроможними мобілізувати команду та ініціювати зміни, вносити інноваційні моменти в діяльність органів державної влади.

У суспільстві перманентної й багатовекторної кризи потрібні нові підходи до розвитку системи державної служби та управління. Серед головних напрямів реформування цієї системи маємо відзначити такі: посилення інтеграційних процесів, що дозволить сконцентрувати зусилля та більш ефективно використати потенціал професійної компетенції держслужбовців; гнучкість і адаптивність управління на різних рівнях вертикалі влади; посилення неформальних та гуманних форм управління у сфері державної служби; запровадження диверсифікованого державного управління в складних ситуаціях, посилення управлінської спроможності, продовження адміністративної трансформації по всій вертикалі державної влади. Зараз на перший план висувається вирішення питань щодо використання ситуаційного підходу та ситуаційного лідерства в практиці державного управління.

В основі ситуаційного підходу мають бути залучені конкретні прийоми до конкретних ситуацій для того, щоб більш ефективно досягати тактичних цілей в діяльності державних інституцій. Очевидно, для того, щоб бути успішним лідером, треба бути гнучким та професійним, а щоб бути вдосконалим, необхідно постійно вчитися та самому змінюватися. При цьому ситуаційне лідерство, як домінуюча якість сучасного керівника-держслужбовця, повинно стати рушійною силою не тільки для власного особистісного зростання, але й для зміни внутрішнього середовища та діяльності державного органу або організації.

На думку О.Траверсе [4], політичні зміни в українському суспільстві вимагають розробки концепцій та теорій, які, не претендуючи на універсальність, можуть бути корисними на шляху демократичних перетворень як з наукової, так і з практичної точки зору. Суспільство має нагальну потребу в новій концепції державної служби, спрямованої на служіння людям. Система державного управління, що зосереджена на принципах лідерства та служіння людям, повинна мати такі ознаки: гуманізм, професійна етика та професіоналізація державної

служби, пропорційне представництво всього населення серед державних службовців. Саме гуманізм як світогляд, у центрі якого перебуває ідея вільної людини як вищої цінності, має визначати якість діяльності та пріоритети державного службовця, посадової особи, політичного лідера.

Питання лідерства в системі державного управління постійно привертають увагу дослідників, особливо в нестабільні періоди соціального розвитку. Сучасний дослідник феномена лідерства Уорен Бенніс, директор-засновник Інституту лідерства (The Leadership Institute) при Південнокаліфорнійському університеті Лос-Анджелеса, відзначив принципове розходження між лідерами та менеджерами: перші концентрують свою увагу на людях, другі – на системах і структурах. На його думку, менеджери роблять речі правильно, а лідери роблять правильні речі, менеджери приймають статус-кво, а лідери кидають йому виклик [5].

У сучасній філософській, соціально-політичній і психологічній літературі науковці нараховують близько 300 різних визначень лідерства. Однак, незважаючи на розходження між визначеннями різних авторів, існує й певна подібність, що дозволяє привести їх у більш-менш чітку систему. Ще в 1974 році Р. Стогдліл [6] у своєму „Посібнику з лідерства” об'єднав у 11 груп основні визначення, характерні для моделей минулого й сьогодення (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття „лідерство”

№ з/п	Група, зміст визначення	Ключові думки (слова)
1.	Лідерство як центр групових процесів	Усвідомлення важливості внутрішньогрупової структури й групових процесів лідерства. Активна роль лідера. Лідер – особистість у центрі групової активності, визнаний усіма
2.	Лідерство як прояв особистісних рис	Лідерство – одобічний процес впливу
3.	Лідерство як мистецтво досягнення злагоди	Моральний аспект лідерства
4.	Лідерство як дія та поведінка	Опис лідерства через поняття «дія» й «поведінка»

Продовження таблиці 1

5.	Лідерство як інструмент досягнення цілі або результату	Лідерство – інструмент, засіб інтеграції інших групових ролей для досягнення єдності дій і здобуття результату
6.	Лідерство взаємодія	Лідерство виростає з активного процесу взаємодії й існує там, де його усвідомлюють і підтримують інші члени групи
7.	Лідерство як уміння переконувати	Лідерство як форма переконання, владний інструмент досягнення очікуваного
8.	Лідерство як здійснення впливу	Еплив лідера на послідовників, які відіграють пасивну роль усередині організації. Впливає на групові характеристики
9.	Лідерство як відносини влади	Лідерство як влада, здійснювана „згори вниз”, здатність одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що потрібно для організації. Лідер має формальний статус та керує груповою діяльністю
10.	Лідерство як диференціація ролей	Кожен член суспільства займає певне місце в системі соціальних статусів
11.	Лідерство як ініціація або запровадження структури	Лідерство в процесі структурування взаємин між людьми та їхньою діяльністю

Запропонований перелік характеристик лідерства не є вичерпним. Його можна продовжувати й далі. Але потрібне не виділення нових якостей лідера в системі державного управління, а поєднання і використання їх безпосередньо в практиці посадової особи як носія повноважень та представника державної влади. Особливо важливим цей процес є в наш час, коли демонструється політична воля вищого керівництва країни на проведення реформ у різних сферах державного управління. Зараз існує значний попит на забезпечення

ефективного лідерства в ініціюванні та просуванні необхідних реформ, у формуванні та реалізації державної політики в регіонах. Тому як тут не згадати вислів германського канцлера Отто Бісмарка про те, що „поганими законами й гарними чиновниками цілком можна правити країною, але якщо чиновники погані, не допоможуть і найліпші закони”.

### Література

1. **Рейтинги України** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurooa.com/obschestvo/rejtingi-ukraini>. 2. **Елизавета II** рассказала в ООН о секретах успешного лидерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ria.ru/world/20100707/252675480.html>. 3. **Беннис У. Дж.** Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Дж. Беннис, Р. Дж. Томас. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 208 с. 4. **Траверсе О.** Соціальне та суспільне у змісті політичного лідерства / О. Траверсе. – Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К.: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2005 – Вип.7. – С. 295 – 302. 5. **Bennis W.** On becoming a leader / W. Bennis. – Reading: Addison-Wesley, 1989. – 182 p. 6. **Stogdill R.** Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research: R. Stogdill – N.Y., 1974. – P. 7–16.

#### **Перетяка О. П. Питання лідерства в практиці державного управління**

У статті розглянуто проблему лідерства, яка має місце в практиці державного управління. Актуальність матеріалу, викладеного в статті, полягає в тому, що вирішення питань лідерства серед державних службовців можливе через механізми використання ситуаційного підходу та ситуаційного лідерства. Серед науковців існують різні підходи до визначення терміна „лідерство”, що потребує нових досліджень цього феномена.

**Ключові слова:** державна служба, лідерство, ситуаційний підхід.

#### **Перетяка О. П. Вопросы лидерства в практике государственного управления**

В статье рассмотрена проблема лидерства, имеющая место в практике государственного управления. Актуальность материала, изложенного в статье, заключается в том, что решение вопросов лидерства среди государственных служащих возможно через механизмы

использования ситуационного подхода и ситуационного лидерства. Среди ученых существуют разные подходы к определению термина „лидерство”, что требует новых исследований этого феномена.

**Ключевые слова:** государственная служба, лидерство, ситуационный подход.

#### **Peretyaka O. P. Business leadership in practice of public administration**

The article considers the problem of leadership, which takes place in the practice of public administration. Relevance of the material presented in this article is that the solution of issues dealing with leadership among public servants is possible through the mechanisms for the use of contingency and situational leadership campaign. Among scientists, there are different approaches to the definition of „leadership” that calls for new studies of this phenomenon.

**Key words:** public service, leadership, situational approach.