

# **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

**Монографія**

*За загальною редакцією докт. екон. наук, професора  
Гавкалової Н. Л.*

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2012**

УДК 351(477)

ББК 67.401 (4-УКР)

T33

Рецензенти: докт. наук з держ. управління, професор кафедри інформатизації державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України *Мельников О. Ф.*; докт. наук з держ. управління, професор, зав. кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії *Лозинська Т. М.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.**

Протокол № 6 від 07.02.2012 р.

**Авторський колектив:** Гавкалова Н. Л., докт. екон. наук, професор – вступ, п. 6.1; Аведян Л. Й., канд. екон. наук, доцент – розділ 4; Гордієнко Л. Ю., канд. екон. наук, доцент – п. 3.1; Кабанець А. Г., канд. екон. наук, доцент – розділи 1, 2; Лукашев С. В., канд. екон. наук, професор – п. 6.2; Ушкальов В. В., канд. екон. наук, доцент – розділ 5; Гордієнко Л. Ю., канд. екон. наук, доцент, Жукареєв В. Ю., ст. викладач – п. 3.3; Гордієнко Л. Ю., канд. екон. наук, доцент, Коваль Н. В., викладач – п. 3.2; Вацьковські К. С., докт. екон. наук, професор, Масяк М. З., магістр-інженер, докторант – п. 3.4.

T33 Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 328 с. (Укр. мов.)

Подано комплексні науково-методичні та практичні дослідження з проблем забезпечення дієвості державного управління, поглиблено теоретичні засади та наведено організаційні механізми реформування державної служби. Проведено аналіз сутності державного управління та обґрунтовано соціально-економічні аспекти реформування. На цій основі зроблено висновки щодо вдосконалення методичного забезпечення механізмів реформування державної служби в Україні.

Рекомендовано для державних службовців, науковців, викладачів та аспірантів.

ISBN 978-966-676-535-5

УДК 351(477)

ББК 67.401(4-УКР)

© Заг. ред. докт. екон. наук,  
професора Гавкалової Н. Л.,  
2012

3.4.3. Проекти Міністерства внутрішніх справ і адміністрації (MSWiA): eUsługi [281]	163
3.4.4. Проекти Міністерства економіки (MG): центральний реєстр і інформація про економічну діяльність (CEIDG) [278]	171
Розділ 4. Проблеми розвитку компетентності кадрів державної служби	180
4.1. Напрямки кадрової політики в органах виконавчої влади	180
4.2. Проблеми формування та реалізації компетентності державних службовців	201
Розділ 5. Теоретичні засади формування лідерських навичок у контексті розвитку персоналу державної служби	224
5.1. Сутність та зміст лідерства у процесі розвитку персоналу державної служби	224
5.2. Особливості сучасних концепцій лідерства в контексті оптимізації діяльності державної служби	245
5.3. Профіль лідерських компетенцій державного службовця як основа підвищення професіоналізму та професійного розвитку державного службовця	261
Розділ 6. Ефективність управління державної служби	270
6.1. Теоретико-методологічні засади ефективності управління державної служби	270
6.2. Модернізація державної служби України як інструмент забезпечення її ефективності	291
Використана література	304

## **Розділ 5**

# **Теоретичні засади формування лідерських навичок у контексті розвитку персоналу державної служби**

### **5.1. Сутність та зміст лідерства у процесі розвитку персоналу державної служби**

В умовах функціонування сучасного суспільства, що характеризуються стрімкими темпами розвитку науки й виробництва, зростанням інформаційних навантажень та ускладненням взаємодії соціотехнічних систем, зростає вага людського чинника, зокрема, в системі державного управління. Працівник органів влади, з огляду на високу динаміку керованої системи, повинен відповідати новим суспільним потребам і задовольняти вимоги щодо його професійної підготовки та особистісних якостей. Прагнення постійного саморозвитку та вдосконалення, навчання протягом усього трудового життя – повинні стати невід’ємними характеристиками управлінського персоналу, адже навіть досконале володіння певним набором функцій чи ролей з плином часу вже не є запорукою успіху в середовищі, що швидко змінюється.

При цьому зростає важливість вміння не тільки швидко й адекватно реагувати на зміни, а й спонукати інших до нових дій відповідно до ситуації, що склалася. Саме тому одним із пріоритетних напрямів модернізації державної служби в Україні є підвищення ефективності управління персоналом через упровадження профілів компетенцій лідерства [234]. Лідерство на державній службі повинно стати запорукою ефективного та швидкого реформування системи державного управління в цілому, воно має закласти надійні підвалини подальшого розвитку та функціонування держави і суспільства.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів і стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти [248]. У зв’язку з цим розвиток лідерства як уособлення розуміння нового підходу до управління передбачає розвиток лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі. Керівники на державній службі мають відігравати

провідну роль під час реформи державної служби, бути її провідниками, лідерами, трансляторами та підсилювачами нових ідей до політиків, державних службовців, громадськості.

Існуючі дослідження лідерства досить численні. Усе розмаїття теоретичних підходів і концепцій традиційно описує даний феномен або в рамках особистісних якостей (А. Файоль, О. Тід, Р. Стогділ, У. Бенніс та ін.), або виводить на перший план вплив зовнішніх факторів у моделях ситуаційного лідерства (Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар, Р. Хауз, Т. Мітчелл, В. Врум та ін.), або описує процеси лідерського впливу в концептах поведінкових теорій і дій менеджера (Р. Блейк, Д. Моутон, Р. Лайкерт) [106; 109; 205; 217]. Тим не менш, для побудови ефективної системи ретрансляції лідерства на різних рівнях в умовах модернізації системи державного управління актуальним залишається створення цілісного уявлення про першоджерела лідерської активності персоналу.

Структура і механізм лідерства мають комплексний, міждисциплінарний характер. Незважаючи на значну кількість досліджень, що були виконані останнім часом з цієї проблеми, потребують подальшого уточнення теоретичні позиції щодо визначення підходів до його розуміння та застосування у процесі здійснення реформування системи роботи з персоналом державної служби та органів влади. Доцільно визначити структурні елементи лідерства як соціального явища; їх системні взаємозв'язки; індивідуальні та організаційні першоджерела для формування, розвитку і впровадження в практику діяльності органів влади; можливості щодо технологізації та інструменталізації цих процесів. Розпочати слід з визначення основних понять: "лідер" та "лідерство".

Ключовим елементом лідерства є особа лідера. За визначенням тлумачного словника лідер (від англ. *leader* – ведучий, керівник) – це: 1) глава, керівник політичної партії, громадської організації й ін.; особа, що користується великим авторитетом, впливом у якій-небудь групі; 2) учасник спортивного змагання, що йде попереду [162]. Отже, ключовими ознаками лідера є влада, впливовість на людей та провідні позиції під час руху до означених цілей. Утім це лише зовнішні прояви явища. Для того ж, щоб з'ясувати його сутність, вдамося до термінологічного аналізу. Змістовні характеристики та особливості різних тлумачень поняття "лідер" наведено в табл. 5.1.

**Змістовні характеристики визначень поняття "лідер"**

Автор	Визначення	Характеристики та особливості
У. Бінгем	Індивід, що увібрав у себе, на думку послідовників, найбільшу кількість бажаних особистісних характеристик [109]	Особиста привабливість, еталон, лідерство як прояв особистісних рис
Р. Ділтс	Людина, яка прихильна ідеї "створити світ, до якого прагнуть належати люди" [77]	Центр атракції інтересів інших
А. Менегетті	Той хто, вміє служити й вибудовувати гармонічні відносини між співробітниками всередині підприємства або в іншому контексті для досягнення максимальних виробничих показників або сукупних результатів [131]	Побудова відносин та підвищення результативності
Е. Берн	Керівник групи або організації, який взяв на себе право або наділений членами правом проявляти ініціативу, накладати санкції і який має достатню владу для цього [17]	Ініціювання та спрямування групової активності; застосування влади
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Людина, що ефективно здійснює формальне й неформальне керівництво та лідерство [133]	Лідерство як процес
Б. Паригін	Член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника [158]	Набуття неформальної влади через неусвідомлювані процеси
М. Кетс де Вріс	Той, хто може поглянути на ситуацію під іншим кутом зору [91]	Зміна бачення як основа для зміни поведінки
Л. Мітіна	Член групи, що володіє певними індивідуально-психологічними й особистісними характеристиками, які обумовлюють розвиток здатності вести за собою інших членів групи, впливати на групові настрої, думки, норми, на формування ціннісних орієнтацій у групі [134]	Особистісні характеристики як основа впливу на внутрішні процеси

Узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що лідер – це особа, яка ініціює, скеровує активність інших на досягнення визначених цілей, підвищує ефективність діяльності послідовників, здійснюючи вплив на їх внутрішні процеси через неформальні канали влади.

Ключовий елемент такого підходу до розуміння лідерства становить вплив лідера на активність послідовників. Утім це не є звичайна мотивація як функція традиційного менеджменту. Основна відмінність мотивування від лідерства полягає в тому, що функція і процес мотивації передбачають пошук та використання мотивів членів групи, в той час як лідерство – створення передумов для формування, усвідомлення й реалізації нових мотивів.

Ураховуючи, що основною метою впровадження лідерства на державній службі є реалізація загальнодержавних цілей, а конкретно – реформування системи управління, то з урахуванням контексту професійної специфіки лідера можна визначити як державного службовця, що ініціює, скеровує активність підлеглих, колег, партнерів та клієнтів на досягнення цілей державницького реформування, підвищує ефективність діяльності послідовників, здійснюючи вплив на їх внутрішні процеси через неформальні канали влади.

Лідерство як соціальний феномен має велику кількість проявів. Так, Кудряшова О. В., узагальнивши існуючі результати досліджень, дійшла висновку, що коли мова йде про лідерство, то зазвичай увага концентрується навколо певних процесів та явищ:

- лідерство як центр групових процесів;
- лідерство як прояв особистісних рис;
- лідерство як мистецтво досягнення згоди;
- лідерство як дія й поведінка;
- лідерство як уміння переконувати;
- лідерство як здійснення впливу;
- лідерство як відносини влади;
- лідерство як диференціація ролей;
- лідерство як ініціація або введення структури [109].

Звичайно, кожний з проявів має свою специфіку: далеко не всі центри групових процесів, прояви особистісних рис чи здійснення впливу є лідерством.

Проте кожний із зазначених проявів є окремою гранню лідерства, в разі деталізації в них може бути визначена критеріальна база для оцінки і вдосконалення чинників, що впливають на кінцевий результат.

Зміст діяльності лідера визначається колом функцій, які він спроможний виконувати в організації. Уточнення змісту може бути досягнуто шляхом систематизації та класифікації функцій лідера. Запропонована Жеребовою Н. С. класифікація лідерських функцій передбачає їх розподіл на головні (виконання, планування, установлення цілей для групи, експертиза, зовнішнє представництво групи, контроль над внутрішніми відносинами, винагородження і покарання, арбітраж і посередництво) та додаткові (приклад для членів групи, зовнішній символ групи, ідеолог групи, заміна відповідальності кожного члена групи, "батьківська фігура", "козел-відбувайло") [134]. Відмінності між головними й додатковими функціями лідерства багато в чому умовні й залежать від обставин, у яких діє група. Зміна обставин може викликати зміну й головних функцій лідера [134].

Як стверджує відомий дослідник лідерства, психолог Д. Адаір, про реалізацію лідерського потенціалу слід говорити тільки в контексті трьох складових: особливостей особистості лідера, особливостей групи, особливостей ситуації управління [5]. Отже, лідер є невід'ємною складовою більшої системи – лідерства. Лідерство як суспільний феномен може розглядатися з позицій філософії, соціальної психології, організаційної психології, політології, соціології, психології праці.

За Д. Максвеллом до основних проявів лідерства належать:

- вміння мріяти;
- постановка цілей;
- вплив на інших;
- особистісна організованість;
- установлення пріоритетів;
- вміння ризикувати;
- вирішення проблем;
- прийняття рішень;
- творчий підхід;
- вміння оцінювати [118].

Наведений перелік навряд чи можна вважати вичерпним, вага та обов'язкова наявність зазначених складових також дуже відрізняються, втім його можна використати для первинного окреслення сутнісних рис явища, що досліджується.

Змістовні характеристики існуючих визначень поняття "лідерство", що вживаються дослідниками найбільш часто, подано в табл. 5.2.

## Змістовні характеристики визначень поняття "лідерство"

Автор	Визначення	Характеристики та особливості
1	2	3
Р. Ділтс	Здатність впливати на інших людей у напрямку досягнення визначеної мети	1) здатності лідера; 2) мета діяльності; 3) вплив
Т. Бендас	Феномен групового життя людей, який проявляється в наділенні одного індивіда або декількох правом впливати на вирішення важливих групових завдань і на поведінку членів групи, а також визнання групою такого права за даним індивідом, що приводить до володіння одним або декількома видами влади даним індивідом і заняття ним центральної позиції в статусній ієрархії групи	1) групова взаємодія як джерело лідерства; 2) право впливу на поведінку інших; 3) влада, статус
О. І. Бухаркова	Система взаємин у групі, коли одна людина (лідер) виступає з ініціативою й бере на себе відповідальність за дії групи і їх можливі наслідки, а інші (послідовники) готові реалізовувати запропоновану ініціативу й прикладати для цього значні зусилля [36]	1) лідер як ініціатор групової активності; 2) носій відповідальності; 3) послідовники як носії ресурсу
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Здатність впливати на окремі особистості й групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації [133]	1) вплив на індивідуальну і групову поведінку; 2) визначення цілей; 3) координація зусиль
П. Друкер	Здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, що її обмежують [133]	1) зміна бачення інших; 2) підвищення ефективності діяльності; 3) позитивні зміни в особистостях послідовників

1	2	3
І. Ладанов	Суть лідерства полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта діяльності на виконавців шляхом ведення їх за собою до встановленої мети [112]	1) цілеспрямований вплив суб'єкта; 2) мета діяльності; 3) ведення як інструмент впливу
Р. Дафт	Взаємини між лідером і членами групи, що виявляють вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільні цілі [64]	1) результат групової взаємодії; 2) спільні прагнення; 3) спільні цілі
Дж. Максвелл	Вплив, здатність набувати послідовників [118]	1) вплив; 2) індивідуальна здатність
М. Кетс де Вріс	Як стан – набір характеристик (моделей поведінки й особистих якостей), які роблять людей більш ефективними в досягненні цілей. Як процес – спроба керівника, використовуючи різні основи влади, тобто свій власний набір навичок, вплинути на членів групи, щоб направити їхні зусилля на досягнення спільної мети [91]	1) стан групової взаємодії; 2) підвищення ефективності; 3) процес застосування влади; 4) вплив; 5) координація зусиль; 6) спільна мета
В. Шеклтон	Процес, під час якого людина впливає на інших членів групи заради досягнення цілей групи або організації [198]	1) процес впливу; 2) зміна поведінки; 3) досягнення цілей
Л. Мітіна	Складне й неоднозначне за складом елементів явище соціальної психології, що включає сукупність трьох основних складових компонентів (факторів) – ситуації, властивостей групи й особистісних характеристик лідера [134]	1) особливості ситуації; 2) властивості групи; 3) особистісні характеристики

Свого часу Дж. Хемфілл зазначав, що "лідерство може бути визначене як поведінка індивіда, залученого в управління діяльністю групи". Інший фахівець у цій сфері – Ф. Фідлер – уточнив це визначення

таким чином: "Під лідерською поведінкою ми розуміємо окремі дії, які вживає лідер у руслі керування й координації роботи групи. У тому числі такі дії, як, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення або критика окремих членів групи, зацікавленість у їхніх успіхах і допомога" [109]. Прагнення згаданих авторів до максимального прагматизму у визначенні лідерства спонукало їх сформулювати досліджуване поняття саме так, аби бути спроможними встановити основу для об'єктивних спостережень, вимірів і експериментів. Це надало змогу перейти від розуміння лідерства як уособлення певних рис до здійснення опису лідерства через поняття "дія" і "поведінка".

Сутнісні характеристики лідерства за Євтіховим О. В. – це:

наявність послідовників;

взаємодія;

авторитет;

подійність, тобто процес, що містить акти лідерства;

неформальний вплив;

лідерство – когнітивний конструкт, що виникає на основі оцінки поведінки людини [80].

Тим самим підкреслюється, що лідерство є оцінною категорією, що використовується для визначення міри неформального впливу на зміну поведінки інших людей і яка безпосередньо пов'язана із системою цінностей індивіда та групи. З огляду на це, залежно від критеріальної бази, що обрана, уявлення про лідерство та спроможність до нього можуть значно відрізнятись.

Дослідження ефективних комунікаційних психотехнологій спонукало Р. Ділтса провести відмінності між поняттями "лідер" (leader), "лідерство" (leadership) і "ведення" (leading). На його думку, позиція лідера – це роль у певній системі. Люди, що формально відіграють роль лідера, можуть мати, а можуть й не мати лідерських навичок і здатності керувати. Лідерство має пряме відношення до особистих умінь, здатностей і впливу. Ведення – це результат комбінації відповідної ролі й здатності до лідерства, тобто вміння якимось чином впливати на інших людей [77]. Відокремлення результату від процесу, звичайно, дозволяє більш чітко визначити структуру досліджуваного явища, проте навряд чи процес лідерства можна розглядати лише через відігравання ролі і певних дій без урахування особливостей ситуації.

Про те, що лідерство пов'язане з відіграванням певних соціальних ролей, які передбачають реалізацію функцій лідерства через використання різних видів влади, писав відомий радянських психолог Уманський Л. І. Ним було визначено й основні види ролей лідера в організації:

Лідер-організатор, що здійснює функцію інтеграції членів групи;

Лідер-ініціатор – член групи, що висуває пропозиції, ідеї, прийняті групою, які є першоджерелом групової дії;

лідер – генератор емоційного настрою групи;

лідер-ерудит;

лідер емоційного притягання, тобто людина з найвищим соціометричним статусом;

"лідер-умілець", який впливає на групу кращим, ніж в інших, виконанням даної діяльності [134].

Рольова модель лідерства має значний потенціал у плані технологізації лідерського впливу, проте вона не є вичерпною для розуміння внутрішніх джерел лідерської поведінки. Механізм інтуїтивного обрання тієї чи іншої рольової моделі, як і розмитість переходу до іншої, в площині різноманітних комунікативних технік також залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює необхідність подальших пошуків внутрішньої структури лідерства.

Д. Ніколс указує, що більша частина плутанини, що виникла в дослідженнях лідерства, відбулася тому, що існують три принципово різні види лідерства: мета-, макро- і мікролідерство. Їх ключові відмінності полягають у такому [214]:

1. Металідерство – це створення "рухів" у широкому розумінні цього слова. Металідерство "зв'язує індивідів, через бачення лідера, з оточенням. Роблячи це, воно звільняє енергію й створює послідовників-ентузіастів".

2. У макролідерстві "роль лідера в створенні успішної організації реалізується двома способами: знаходженням шляху й створенням культури.

3. Мікролідерство фокусується на виборі такого стилю лідерства, який дозволяє створити ефективну робочу атмосферу й виробити у співробітників прагнення до кооперації, враховуючи два виміри: завдання й відносини. Якщо стиль лідерства обраний правильно, люди виконують свою роботу охоче й у діловій атмосфері".

Введення поняття рівнів лідерства дозволяє співвіднести певні види лідерської поведінки з організаційними цілями, цінностями та завданнями діяльності. І оскільки вплив лідера на оточення головним чином відбувається завдяки вибору тієї чи іншої поведінки, доцільно перейти до аналізу поведінкових проявів лідерства.

Багато з існуючих описів лідерства відображають сукупність видів поведінки, наприклад:

бачення, що породжує надію, і місія, що трансформує цю надію в реальність;

явно виражене служіння, що пронизує всю організацію;

нагляд за правильним використанням ресурсів;

інтеграція, що забезпечує економію;

рішучість принести в жертву особисті або командні цілі, щоб добитися більш важливих суспільних цілей;

комунікації, що координують усі зусилля;

консенсус, що дозволяє домагатися загальних цілей;

наділення повноваженнями, що дозволяє робити помилки, чесно їх визнавати, на них вчитися;

переконання, що дає сили, щоб прагнути до все більш досконалого бізнесу [200].

Власне зміна лідерської поведінки, або моделювання лідерської поведінки, передбачають, що лідера можна навчити ефективним діям. Ця ідея характерна для більшості наукових підходів, що займаються проблемою лідерства [198]. Поведінка є універсальним інструментом реалізації будь-якої моделі лідерства, яка може бути свідомо модифікована незалежно або залежно від інших складових процесу лідерства.

Отже, лідерство слід розглядати як процес неформалізованого цілеспрямованого впливу на оточуючих з метою зміни їх стану і поведінки в напрямку досягнення визначених цілей, що супроводжується зростанням показників групової діяльності.

### *Проблемний простір лідерства*

Лідерство як процес реалізується в певній соціальній системі. До елементів системи, в якій існує та проявляється лідерство, зазвичай відносять: а) лідера; б) послідовників (інших людей, які зазнають його впливу); в) мету, до якої лідер прагне вести інших; г) систему, до якої

належать лідер і послідовники (група, організація тощо) [77]. Взаємодія зазначених елементів створює проблемний простір лідерства, що, на думку Р. Ділтса, включає чотири типи можливих взаємовідносин:

- 1) із самим собою як лідером;
- 2) між бажаною метою або результатом проекту чи ситуації;
- 3) між співробітниками й іншими людьми, які впливають на лідера й результат і самі підпадають під вплив лідера й бажаного результату;
- 4) із системою, у якій лідер взаємодіє з іншими людьми з метою досягти бажаного результату [77].

Взаємовідносини між елементами є більш значущими, ніж самі елементи, оскільки їх якість визначає результативність і ефективність не тільки лідера, а й організації (системи) в цілому. З цих чотирьох типів взаємовідносин лідер може впливати на 1 і 4 безпосередньо, а на 2 і 3 – опосередковано.

Більш широкий перелік елементів лідерства наводить Р. Дафт: вплив; мета; група; особиста відповідальність та чесність; загальні цілі; зміни [64].

Утім при цьому змішуються власне елементи ситуації, особистісні якості лідера та засоби й результати, через що технологізація лідерства значно ускладнюється. Залишається поза увагою й ціннісно-оцінні процеси, що складають чи не найважливішу рушійну силу лідерства. Мабуть саме це й дозволило іншому фахівцю в цій сфері – Ф. Хесельбайн – стверджувати, що лідерство "Це досить складний і хворобливий процес. Його не можна звести до ряду прийомів і навичок. Лідер має сміливість і особливі людські якості. Він ніколи не порушить етичних норм і завжди буде дуже чуйний до навколишніх" [194]. Тим самим стверджується, що лідерство через багатоманітність проявів та складність структури не можна звести до певного набору елементарних дій, утім його можна описати й відтворити на іншому рівні абстрагування. Таким рівнем може бути компетенційний, що дозволяє розглядати дії, прийоми і навички у поєднанні з особистісними утвореннями: професійно важливими якостями, здібностями, мотивацією, цінностями та спрямованістю особистості.

Підсумовуючи, можна назвати невід'ємні складові лідерства, якими є: лідер (що проявляється через особистість лідера та його стиль, поведінку, імідж), мета (та система цінностей, до якої вона адресується),

група (особливості групи, групових процесів і її членів), завдання, особливості ситуації, інструментарій ефективного впливу.

На думку А. Менегетті, метою лідерства є формування нового підприємницького розуму [131]. Саме вплив на процеси мислення послідовників та їх зміна в бік більшої ефективності є основним завданням лідерського впливу. Здійснення змін у "картині світу" неминуче призводить до зміни активності людини, переоцінки в системі цінностей, обумовлює свідоме прийняття певних рішень у новому контексті.

Значно ширше завдання лідерства визначає Р. Дафт:

- створення образу майбутнього й розробка стратегії;
- концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності;
- формування корпоративної культури;
- стимулювання професійного зростання персоналу;
- усунення меж;
- концентрація уваги на людях: наснага й мотивація членів групи;
- використання особистої влади;
- виконання ролі наставника, помічника, прислуги;
- емоційні зв'язки (сердечність);
- відкритість (широкий кругозір);
- вміння слухати співрозмовника (спілкування);
- нонконформізм (сміливість);
- адекватна оцінка власних якостей (характер);
- ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність [64].

Багато аспектів лідерства залежать також від культурних відмінностей: різне відношення до влади впливає на сприйняття керівництва – і лідером, і його послідовниками;

у глобальних корпораціях, які прагнуть уніфікувати моделі поведінки у всіх частинах компанії, де б вони не перебували, національна й корпоративна культури особливо тісно переплітаються;

стилі прийняття рішень відрізняються від культури до культури; мотивацію й контроль можна зрозуміти тільки в контексті багатонаціонального менеджменту;

управління багатонаціональними командами вимагає змішування елементів різних культур [91].

З огляду на те, що Україна є багатонаціональною державою, крос-культурна компетентність як можливість ефективно впливати і бути зрозумілим незалежно від етнічних, релігійних, ціннісних та культурних особливостей послідовників є досить важливою для лідерства на державній службі.

Необхідність заходів щодо розвитку персоналу й підходи до їхньої організаційно-структурної реалізації досліджували такі представники сучасної науки, як: К. Арджиріс, Р. Блейк, Р. Паскаль, Т. Пітерс, А. Стрікленд, О. Данчева, А. Єгоршин, О. Колот, П. Журавльов, І. Ліпсіц, Г. Сартан, В. Співак та ін. Проте питання, пов'язані з формуванням лідерських компетенцій у персоналу в процесі його професійного розвитку, розглянуті недостатньо й потребують подальшого дослідження.

Розвиток персоналу може бути представлено як систему заходів, спрямованих на придбання персоналом професійно значущих якостей, що забезпечують вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності. При цьому слід зазначити, що ефективність даної системи багато в чому визначається ступенем узгодженості організаційних цілей (визначальних необхідний вектор професійного розвитку) і стану активаційно-інтенціональної сфери працівника. У цьому випадку мова йде не тільки про актуалізацію в працівника потреби й появи мотивів до професійного розвитку – великого значення набувають фактори, що визначають прийняття даної потреби й спрямовують особистісну енергію під час здійснення організаційних змін: установки, думки, переконання, що формують відношення людини до передбачуваних змін, що в психології позначається терміном "аттитюди".

Англomовним терміном *attitude* позначається відношення людини до різних аспектів дійсності, що виражається у вербальній або невербальній формі, включаючи й самого себе; це якась внутрішня афективна орієнтація (попередня настройка), що залежить, насамперед, від минулого досвіду і яка могла б пояснювати дії особистості.

Прийнято виділяти 4 потенційні функції аттитюду: 1) соціально пристосувальну (утилітарну, адаптивну, інструментальну); 2) когнітивну: пізнання й орієнтація у світі, оцінка подій, що відбуваються; 3) самовираження особистості (експресивно-оцінну); 4) психологічного захисту.

За силою впливу на поведінку людини аттитюд якісно перевершує більшість інших особистісних факторів, що зумовлюють активність людини, оскільки становить збалансовану систему з когнітивної, емоційної й поведінкової компонент. Основне завдання традиційного навчання – зміни в системі знань працівника, що в принципі не є гарантом подальшого практичного їхнього застосування. У той же час зміна аттитюдів персоналу в заданому напрямку неминуче приведе до зміни і їх якості професійної поведінки.

Розвиток персоналу державної служби обумовлює необхідність подолання існуючих протиріч між:

потребою у безперервності, наступності освіти, зумовленою прагненням до забезпечення високого професіоналізму державних службовців, що відповідав би актуальним суспільним потребам, з одного боку, та неоднорідністю, різнорівневістю реальної підготовки державних службовців і недостатньою динамічністю навчальних програм у контексті їх безперервної професійної освіти;

колективним характером організації навчального процесу навчання в системі підготовки й перепідготовки кадрів і індивідуальним характером навчання;

характерними особливостями вітчизняних суспільних потреб в управлінських послугах та західними моделями й стандартами, що впроваджуються.

Розвиток лідерських компетенцій у державних службовців повинен враховувати існування зазначених протиріч та задовольняти їх вирішення на методичному і технологічному рівнях.

До основних внутрішніх умов, що визначають рівень особистісного професійного розвитку державного службовця, з огляду на існуючі наукові роботи та результати власних досліджень слід віднести [74; 151]:

природні здібності фахівця, їх прояв і розвиток;

стан фізичного здоров'я;

статус у мікросередовищі;

показники соціальної адаптації (готовність до навчання, відчуття психологічного комфорту, дії й відносини на основі сформованих моральних норм і правил та ін.);

позитивна мотивація навчання й саморозвитку;

адекватна самооцінка;

рівень сформованості основних пізнавальних функцій;  
рівень навченості;  
рівень готовності до змін.

Отже, формування лідерських компетенцій у процесі професійного розвитку державного службовця є комплексним завданням, що передбачає системну адаптацію широкого спектра індивідуальних властивостей працівника до умов діяльності у сфері державного управління. Його вирішення потребує динамічного врахування актуальних рівнів розвитку особистісних утворень, а отже, система професійної підготовки повинна зазнати суттєвих змін в аспектах змістовного наповнення, методичного та технологічного забезпечення, повинна стати індивідуально та особистісно орієнтованою.

*Сучасні передумови та переваги, що надає використання концепцій лідерства в системі державної служби*

В умовах реформування системи державного управління і державної служби проблема розвитку лідерства не зводиться тільки до розвитку особистості працівника. Лідерство, будучи соціальним феноменом, визначається системними організаційними цілями, обов'язково стосується всього соціального контексту, в якому відбувається управлінська взаємодія, покликано прогнозувати та враховувати резонансні явища, що пов'язані з діяльністю лідерів. Особистість лідера є важливою лише з огляду на те, які саме відгуки вдається отримувати в інших співробітників чи клієнтів. Практика свідчить про те, що якість і ефект від реформування системи багато в чому залежать від ініціативи рядових співробітників, які знають свою вузьку область професійної діяльності і знаходять існуючі можливості для вдосконалення не менше, ніж від більш масштабних змін, що проводяться керівництвом.

Діяльність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування складна, багатогранна і відповідальна. Її характеризує ряд особливостей, які необхідно враховувати у процесі реформування системи державного управління та оптимізації роботи з кадрами державної служби. До особливостей діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, насамперед, відносять такі [74; 142]:

1. *Соціальна спрямованість*, що впливає із соціальної спрямованості діяльності держави. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, що й становить за Конституцією України складові соціальної держави.

2. *Творчий характер праці.* Наявність великої кількості завдань, що потребують вирішення, проте не мають чіткого алгоритму, є не повторюваними, приймаються в специфічних умовах регіону, вікової, соціальної чи професійної групи або характеризуються значною часткою невизначеності, обумовлюють необхідність творчого пошуку інформації та методології щодо їх розв'язання.

3. *Широкий діапазон складності посадових обов'язків.*

4. *Інтенсивні контакти з різними людьми.* Професійні комунікації державних службовців є різноплановими за призначенням, характером та змістом і зумовлені, насамперед, необхідністю ефективного виконання посадових обов'язків.

5. *Висока моральна відповідальність.* Головне призначення державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування полягає в забезпеченні й захисті прав, свобод та інтересів людей. Це, насамперед, покладає на зазначених працівників велику моральну відповідальність.

6. *Ненормований робочий день.* Праця державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не підлягає точному нормуванню. Для виконання термінової непередбаченої роботи працівник зобов'язаний з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, він також може бути відкликаний з відпустки.

7. *Недостатня рухливість.*

8. *Підвищена емоційна і психологічна напруженість.* Контакткування з великою кількістю людей, різних за віком, темпераментом, характером, проявом емоцій, станом здоров'я тощо, підвищує емоційну і психологічну напруженість службовців. При цьому дотримання працівниками етичних норм та службового етикету, управління своїми емоціями, характером і темпераментом є запорукою успішного виконання ними посадових обов'язків.

9. *Необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня.* Динамізм суспільного життя, значні зрушення в державному управлінні вимагають від державних службовців постійного оновлення й поповнення знань, формування вмінь та навичок виконання посадових обов'язків у нових умовах, підвищення культурного рівня.

Кожна із зазначених особливостей може розглядатися як чинник зовнішнього впливу на структурні елементи особистості державного службовця і зокрема, негативного. Отже, забезпечення високого

професіоналізму в даній сфері повинно передбачати сформованість та значну стійкість підструктури спрямованості особистості, яка не може бути забезпечена повною мірою лише професійною обізнаністю та навчанням і оперативним адмініструванням. Досягнення ефективності державного службовця повинне бути забезпечене на значно вищому рівні – рівні особистісному, що можливе лише за умови поліфункціональних лідерських комунікацій.

Існує також ряд вітчизняних культуральних особливостей, що ускладнюють розвиток лідерських якостей у широкого кола керівників і персоналу. Зокрема, відомий фахівець в області лідерства Еберхард фон Ленайзен серед таких ключових особливостей виділяє такі:

- домінування особистих стосунків над професійними;
- невміння працювати в команді;
- надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків;
- відсутність досвіду і культури розвитку персоналу [252].

Усе перераховане вище зумовлює необхідність активізації лідерських проявів персоналу, що передбачає цілеспрямовану роботу з розвитку персоналу та пошуку підходів до її вдосконалення з урахуванням специфіки людського фактора.

У ситуації управління кадрами державної служби об'єкт і суб'єкт управління складають люди. Ураховуючи зазначене, можна виділити дві складові цього аспекту управління: соціальну, яка включає широкий спектр управління людськими відносинами, і психологічну, яка відображає вплив індивідуальних особливостей людини як основного елемента соціальної системи.

Оскільки процес розвитку персоналу розрахований на тривалий проміжок часу, в який з огляду на природні процеси, об'єктивно зазнають змін як індивідуально–психологічні властивості, так і система соціальних відносин, в які вони включені, виникає актуальне питання своєчасної підготовки працівників до вирішення завдань і лідерської поведінки з урахуванням зазначених обставин.

З іншого боку, об'єкт управління з часом також змінюється: змін зазнають системи потреб, властивостей і характеристик. Процес зміни в системі "суб'єкт – об'єкт" має бути прогнозованим, впорядкованим і контрольованим, це означає, що розвиток персоналу має відбуватися з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних змін в об'єкті та суб'єкті управління, основні з яких наведені в табл. 5.3.

## Стратегічні зміни в суб'єкті й об'єкті управління

Предмет змін		Характеристика змін	
		об'єкт управління	суб'єкт управління
Об'єктивні	Розвиток підприємств, установ, організацій	Удосконалення техніки, технології, організації діяльності	Розвиток і зміна методів управління, прийняття рішень
	Трудові колективи	Розвиток системи трудових відносин	Розвиток методів управління трудовими колективами
	Навколишнє середовище установи, організації	Розширення економічних зв'язків, збільшення конкуренції	Розвиток партнерства, ключових компетенцій щодо дії зовнішніх факторів
Суб'єктивні	Соціалізація	Кар'єрні, статусні, зміни соціальних потреб	Зміни в системі соціального забезпечення, корекція соціальних стандартів
	Особистість	Вік, зміни потреб і інтересів	Індивідуалізація управління, соціальна орієнтованість
	Свідомість	Світогляд, установки, переконання	Розвиток системи виховання, удосконалення методів управлінського впливу
	Психічні процеси	Мислення, сприйняття, уява й інші психічні процеси	Зміни в структурі вимог і професійних завдань щодо об'єкта впливу

Зазначені зміни в суб'єкті та об'єкті управління мають певні спільні риси: відсутність єдиного вектора розвитку ситуації в часі (можливі різні варіанти перебігу подій, до яких через індивідуальні уподобання різні люди будуть схилитися різною мірою); вагома ціннісна складова (кожна зі змін зачіпає індивідуальні системи цінностей різною мірою, через що мотивація персоналу до змін також буде різною); перехід від індивідуального поліваріантного вибору напрямку змін до узгодженого

колективного, що буде приводити до появи ефекту синергії та підвищення організаційної ефективності. Усі зазначені особливості можуть бути ефективно враховані та використані саме при застосуванні лідерства як ціннісно орієнтованого, координуючого та такого, що орієнтований на узгодження, стилю управління.

Для підвищення ефективності заходів у системі розвитку персоналу необхідно врахувати зазначену динаміку, яка в практичному плані, насамперед, передбачає специфічну професійну підготовку кадрів. Вона повинна надати можливість підвищити гнучкість системи і її чутливість до змін.

Лідерство дозволяє вирішити цілу низку проблемних питань, що пов'язані з подоланням опору змінам та модифікацією корпоративної культури. У контексті реформування системи державного управління це означає, що воно надає такі переваги, як:

- формування чіткого бачення образу бажаного майбутнього;

- зростання готовності персоналу до нововведень та підвищення рівня управління змінами;

- оперативне вирішення кадрових питань, що пов'язані з "людським фактором";

- більш ефективне використання інформаційних технологій;

- підвищення результативності управлінських рішень та зростання відповідальності за їх втілення в життя.

На основі результатів опитування представників Голодержслужби України у 2009 році, в якому взяли участь 545 державних службовців різних категорій, було складено "портрет керівника-лідера очима державних службовців", що дозволяє більш детально розглянути згадані переваги. Він визначає основні експектації самих державних службовців щодо керівника нової формації та дозволяє сфокусувати увагу на його ключових відмінностях:

- ініціатор, генератор важливих справ, може повести за собою, до нього тягнуться люди;

- серце команди;

- чітко ставить завдання, формулює ідею, тобто дає можливість іншим виконувати, розвивати, не вдається до надмірного контролю. Важливо дати людині свободу, поважати професіонала;

- не тисне на працівників, тонкий психолог, стриманий, керує емоціями, поводить себе коректно;

рівне ставлення до працівників;  
може швидко зорієнтуватися, здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх;

організатор, вміє налагодити роботу, не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління персоналом [228].

Більш детальну характеристику потреб у лідерстві та лідерських проявів було отримано під час проведення вивчення потреб державних службовців у навчанні та розвитку.

Так, державні службовці першої категорії посад серед своїх пріоритетів у навчанні зазначали компетенції, які вони особисто найбільше хотіли б опанувати або ж розвинути у подальшому:

- управління інформацією та використання ІТ;
- управління конфліктами;
- вивчення іноземних мов;
- особистий розвиток;
- управління часом;
- удосконалення діяльності;
- управління ризиками;
- раціональне управління ресурсами;
- розвиток та мотивування працівників, наставництво.

Державні службовці другої категорії дали такі відповіді щодо особистих пріоритетів у навчанні:

ефективна комунікація, включаючи модерування обговорень та ведення переговорів;

управління персоналом, включаючи вміння надихати, наставництво, мотивування тощо);

- особистий розвиток;
- інноваційність;
- управління часом;
- управління конфліктами;
- управління ризиками;
- управління стресом;
- управління інформацією та використання ІТ [248].

Зазначені потреби є узагальненням щодо індивідуальних пріоритетів державних службовців. Утім система управління вимагає колективних зусиль. Можливості, що надає організації лідерська поведінка в аспекті впливу на колектив організації чи групу людей,

окреслює Й. Кондо, що зазначає одинадцять позитивних обставин для команди, а саме:

відповідальність за роботу наповнюється змістом і включається цикл безперервного вдосконалювання Шухарта – Демінга;

поліпшується спілкування всередині команди, і міжособистісні відносини покращуються;

виходять назовні сховані таланти членів команди й розкриваються їхні людські якості;

структура команди трансформується від простої конфігурації "лідер – член команди" до складної багаторівневої системи. Це перетворює тверду, нездатну до адаптації структуру в гнучку, що дозволяє співробітникам (співтоваришам) діяти по ситуації. А це, у свою чергу, робить командну роботу надійною, дозволяючи співробітникам швидко реагувати на будь-яку кризу;

члени групи вправляються у виявленні ініціативи й у самостійній роботі;

неясні цілі прояснюються й перетворюються в конкретні загальні цілі;

після того, як усі члени групи приймуть загальні цілі, рішення про розподіл ролей при досягненні цих цілей досягається легко;

число можливих шляхів досягнення цілей зростає, що дозволяє проявитися здібностям усіх членів групи;

можливості лідера підсилюють і підтримують можливості всіх членів групи;

усі потужності членів групи розширюються і підсилюються;

індивідуальності членів групи не пригнічуються, а навпаки, повністю розкриваються в спробах досягнення загальних групових цілей, і серед членів групи виникає особливий вид співробітництва [211].

Мобілізація лідерської активності персоналу, якісна зміна працівників усіх рівнів у процесі розвитку персоналу одним з невід'ємних компонентів повинні включати розвиток лідерства як системи, що інтегрує особистісні характеристики працівника, його активаційно-мобілізуючі інтенції та вимоги зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу повинен здійснюватися з урахуванням трьох складових ефективного лідерства: формування лідерських вмінь, формування готовності до їх застосування та створення умов для прояву перших двох.

## 5.2. Особливості сучасних концепцій лідерства в контексті оптимізації діяльності державної служби

Велика кількість наукових досліджень, що були здійснені за останні роки і які стосуються лідерства, призвела до появи цілого ряду концепцій лідерства. Виходячи з різних теоретичних положень, вони певною мірою спроможні надати теоретичні знання та практичний інструментарій щодо використання цього соціального явища в контексті завдань, що стоять перед державною службою. Міра придатності та рівень методичної розробленості цих концепцій є різним. Тож слід окреслити основні можливості теоретичних концепцій лідерства, що історично склалися та зарекомендували свою практичну корисність (табл. 5.4).

Описуючи окремі аспекти лідерської поведінки, слід зазначити, що більшість існуючих теорій і концепцій ґрунтується на фіксації статистичних закономірностей проявів лідерства.

Акцент на зовнішніх проявах лідерства та їх систематичне узагальнення привели до появи досить великого переліку властивостей і якостей особистості, які характеризують лідера, але, залишають без відповіді запитання, завдяки чому ці властивості та якості проявляються. Ситуаційні моделі лідерства пояснюють активізацію вище згаданих властивостей зовнішніми обставинами. Тим самим, не береться до уваги цілий пласт внутрішнього функціонування індивіда, що відповідає за саморегуляцію, мотивацію та активність. Зазначене свідчить про необхідність синтезу підходів. Найбільший інтерес при цьому становлять ті з них, що мають практичну спрямованість і надають змогу технологізації: ситуаційний, компетентісний, емоційний, гуманістичний.

### *Ситуаційне лідерство*

Кен Бланшар і Пол Херсі дійшли висновку, що статичні характеристики лідера не дають можливості повною мірою описати лідерську поведінку, яка за своєю природою є гнучкою і ґрунтується на адекватному сприйнятті можливостей навколишнього середовища. Вони збагатили модель Блейка й Моутон, додавши для оцінки лідерської поведінки ще один параметр – моральну зрілість персоналу. Відповідно, стиль лідерства який необхідно використовувати, залежить від ступеня зрілості підлеглих.

## Сучасні теорії, підходи та концепції лідерства [17; 40; 64; 109]

Теорія лідерства та представники	Основні положення	Доцільність використання
1	2	3
Теорія великої людини (Г. Юкл, С. Кох)	Ідея природженості лідерських якостей та умінь	Через перебільшення ваги природжених якостей є непридатною для застосування
Підхід особистісних рис (Р. Стогділ, Е. Лок, А. Петровський)	Лідерська поведінка і лідерський вплив обумовлені певними рисами особистості. Останні мають розвиватися та вдосконалюватися	Обмежено може бути використана лише для формування "фону" та особистісної бази лідерської поведінки
Біхевіористський підхід (К. Левін, Р. Блейк, Д. Монтон, Р. Лікерт)	Акцентує увагу на діях лідерів, адже саме вони впливають на поведінку інших та викликають зміни	Охоплює не всі аспекти лідерства, проте надає можливості щодо навчання та вдосконалення лідерських умінь і навичок
Ситуаційний підхід (К. Бланшар, П. Херсі, В. Врум, А. Яго, Ф. Фідлер)	Лідерство розглядається як атрибут ситуації, а не конкретного типу особистості. Сукупність обставин створює передумови для прояву тих чи інших властивостей особистості	Характер стосунків з підлеглими, ступінь структурованості завдань, сила посадової влади, рівень моральної зрілості, особливості виробничого середовища, ступінь участі підлеглих та інші властивості ситуації можуть бути використані для формування аналітичних компетенцій лідера
Транзакційний підхід (Дж. МакГрегор Бернс, Б. Басс)	Приділяє основну увагу відносинам між лідерами та послідовниками. Аналізується взаємна вигода від відносин на основі обміну, коли лідер пропонує певні ресурси або винагороду в обмін на визнання послідовниками його влади	Навички транзакційного лідерства дозволяють підвищити ефективність виконання менеджерських функцій. Утім їх основне призначення – стабілізація ситуації, а не проведення змін

Продовження табл. 5.4

1	2	3
Компетентнісний підхід (У. Беніс, Р. Томас)	Цей підхід піднімає значення послідовників на більш високий рівень, концентруючись на тих якостях, які послідовники приписують конкретному лідерові	Комплексний розгляд умінь, особистих якостей, ментальних моделей та мотиваційних утворень лідера
Трансформаційний підхід (Дж. МакГрегор Бернс, Б. Басс, В. Еволю, Дж. Хант, М. Ноел)	В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, яка вміє думати широко й образно. Лідер перетворює послідовників, щоб вони прагнули до успіху	Перетворення виконавців на лідерів, формування вторинних потреб, пріоритет інтересів групи над індивідуальними – основні риси підходу, що можуть бути використані як пріоритети формування лідерського впливу на корпоративну культуру
Інтерпретаційний підхід (А. Браймен, Ш. Весс). Концепція LMX – leader– member exchange – діадичний підхід (Г. Грайєн)	Звичайні люди мають свої імпліцитні теорії лідерства, що інтерпретують поведінку лідера, приписують йому існування певних мотивів, рис особистості	У процесі взаємодії з підлеглими лідер формує різні типи відносин: високого, середнього й низького обміну на трьох стадіях (прийняття, здійснення й рутинізації ролі), використовуючи свої позитивні ресурси. Активність послідовника визначається його прагненням до певного типу відносин з лідером
Харизматичне лідерство (М. Вебер, Р. Хауз, Б. Басс, Дж. Конжер, Р. Канунго, Дж. Хауелл, Д. Ебербах, К. Клейн, Р. Хауз)	Вплив на основі привабливих для послідовників особистих якостей. Механізми впливу на підлеглих: харизма лідера; інтелектуальна стимуляція; створення команди послідовників; надихаюче стимулювання. Ідеальний працівник як відображення лідера	Харизматичне лідерство може бути ефективно здійснене в групах зі слабо структурованими завданнями, невисокою специфікацією трудових функцій і відсутністю чітко встановлених стратегій реалізації організаційних завдань

Закінчення табл. 5.4

1	2	3
Гуманістичний підхід (А. Залезник, Дж. Клегг, Ч. Менз, Г. Симс). Концепція сервант-лідерства (Р. Грінліф). Ціннісна концепція "стейкхолдерів" (Г. Фейерхольм)	Лідерство, центроване на послідовнику. Посилення ролі послідовників, зміна функцій лідера, зміна розуміння лідерства, що відмовився від привілеїв	Концепція обслуговуючого потреби послідовників лідера, що проявляє турботу про них, а також ціннісна, що підтримує основу, повною мірою відповідають місії й завданням державної служби
Деструктивне лідерство (С. Ейнарсен)	Лідерство, засноване на антигуманних якостях: нелояльний, руйнівний, тиранічний лідери; "буллінг"; "мобінг" (психологічний терор в організації)	Антипод гуманістичного і зразок негативного лідерства, якого слід уникати
Емоційне (резонансне) лідерство (Д. Гоулмен, М. Кетс де Вріс, П. Саловей)	Лідерство, засноване на розпізнаванні, формуванні оптимальних психоемоційних станів та зміні деструктивних станів у контексті вирішення організаційних завдань. Передбачає наявність кола перцептивно-комунікативних компетенцій	Дозволяє комплексно технологізувати когнітивний та емоційний впливи в процесі здійснення організаційних змін. Засіб подолання опору змінам. Має значний мотиваційний та ціннісний потенціали

Моральна зрілість підлеглих розглядається як сукупність професійної компетентності працівника (володіння необхідними знаннями, вміннями та навичками) і його мотивованість, зацікавленість до виконання конкретного завдання. У моделі ситуаційного лідерства виділяють чотири рівні готовності:

- 1) нездатні й небажаючі;
- 2) нездатні, але бажаючі;
- 3) здатні, але небажаючі;
- 4) здатні й бажаючі [26].

Відповідно до кожного типу моральної зрілості працівника К. Бланшар і П. Херсі визначили чотири лідерські стилі, які найкраще відповідають названим вище чотирьом рівням готовності (табл. 5.5). Ефективний лідер в рамках цієї концепції буде використовувати різні стилі у відношенні до одного й того ж працівника залежно від ступеня готовності останнього стосовно до конкретного завдання.

Ситуативне лідерство вимагає від лідера великої гнучкості та вміння швидко здійснювати переходи від інструктування до наставництва, від мотивування до процедур залучення працівника в процес прийняття рішень. Утім це найкращий шлях до якнайповнішої реалізації працівника в кожний момент часу.

Невідповідність лідерського стилю поточній готовності працівника призводить до значного збільшення часу на виконання завдання або до втрати мотивації працівника щодо процесу і результату діяльності. Отже, в рамках зазначеного підходу ефективність лідерської поведінки обумовлена точністю оцінки здатностей підлеглих та відповідністю обраного лідерського стилю. Особисті якості лідера та атрибути влади, що йому притаманні, мають другорядну роль і, фактично, не розглядаються.

На відміну від інших концепцій лідерства, даний підхід є таким, що легко технологізується, адже в структурі ефективної лідерської поведінки чітко визначається комплекс умінь і показників щодо їх застосування. Оволодіння лідерством у рамках даної концепції передбачає удосконалення перцептивних навичок керівника, що дають змогу за суб'єктивними проявами визначати рівень готовності до виконання завдання); комунікативних, що надають можливість доносити інформацію та отримувати зворотний зв'язок щодо її правильного розуміння; методичних.

### Стили лідерської поведінки за К. Бланшаром та П. Херсі

Назва стилю	Характеристика готовності працівника	Характеристика стилю
1. Спрямування	Нездатний і небажаючий	При цьому стилі лідерства менеджери формулюють завдання та ролі й строго контролюють виконувани роботи. Комунікації тут у цілому однобічні – зверху вниз. Оптимальний у випадку, коли у працівника відсутні навички, розуміння й знання для виконання конкретної роботи, немає впевненості у своїх силах або який не залучений у свою роботу
2. Наставництво	Нездатний, але бажаючий	При цьому стилі лідери задають загальний підхід та спрямованість і працюють разом з підлеглими, але дозволяють їм самим ухвалювати рішення щодо питань, пов'язаних з окремими складовими та операціями. Тут лідери можуть використувати свій досвід і підтримувати дії підлеглих, що необхідно для забезпечення загальної динаміки гарного виконання роботи й мотивації, коли в підлеглих не вистачає якихось знань чи деяких навичок і вмінь
3. Підтримка	Здатний, але небажаючий	У цьому випадку лідери розподіляють завдання й задають напрямок, але підлеглі самі повністю контролюють показники своєї роботи. Цим людям не потрібний великий ступінь керівництва або спрямованості, хоча, можливо, потрібні мотивація й підтримка, щоб у них сформувалося почуття впевненості, особливо якщо завдання нове
4. Делегування	Здатний і бажаючий	Цей стиль дає підлеглим можливість виконувати свою роботу при невеликому контролі або дуже обмеженій підтримці. У цьому випадку підлеглі можуть і прагнуть працювати над проектом самостійно при мінімальному контролі й підтримці

Одним із суттєвих недоліків більшості досліджень лідерства є обмеження дескриптивною фіксацією феноменологічних проявів. Опис

стильових особливостей лідерської поведінки або проявів лідерських якостей дозволяє говорити лише про гіпотетичні "вектори" лідерської поведінки і не дають можливості об'єктивно прогнозувати результат конкретних "лідерських" дій. У той же час концептуалізація умінь, властивих лідеру, могла б суттєво спростити процес ретрансляції лідерської поведінки, оскільки, на відміну від стилю і властивостей особистості, вміння легко технологізуються й можуть бути сформовані шляхом навчальних впливів.

Зазначених недоліків позбавлений *компетентнісний підхід*. Формуючи певні комплекси мотиваційно-ціннісних та комунікативно-перцептивних особистісних утворень, у межах цього підходу може бути сформована чітка критеріальна база для прогнозування й визначення ефективності лідерського впливу.

Сучасні погляди на проблеми підвищення компетенції персоналу знайшли своє місце в роботах Гальперіна П. Я., Давидова В. В., Нечаєва М. М., Подольського А. І., Тализіна Н. Ф. та ін.. Навчання за допомогою спеціальних методик, розроблених з урахуванням психологічних закономірностей становлення нових людських дій, дає такий ефект: на порядок зменшується тривалість періоду оволодіння навичками, значно зростає сталість сформованих умінь та навичок, зникає необхідність перенавчання чи корекції неправильно сформованих умінь [170; 241].

Розглядаючи навчання персоналу не тільки як розширення або зміну професійної компетентності фахівця, але і як розвиток почуття прихильності своїй організації й особистої відповідальності за виконання обов'язків, формування його комунікативної компетентності для ефективної взаємодії з колегами, населенням і діловими партнерами, можна зазначити, що для ситуаційного управління потрібні, насамперед, вміння працювати з інформацією на основі її аналізу, здатність здійснювати діагностику ситуації і прогнозувати тенденції, а також вміння практично й мобільно організовувати ефективну взаємодію людей. Крім того, керівник і фахівець повинен володіти різноманітними техніками колективного прийняття управлінських та професійних рішень і генерування нових ідей і напрямків. Типи компетенцій, формування та розвиток яких для державних службовців є актуальним, містить стандарт підготовки фахівців за спеціальністю "Державна служба" кваліфікаційного рівня "магістр".

Компетенція державного службовця – це знання та вміння, що характеризують його здатність виконувати, розуміти, відобразити й пізнавати те, що вимагається цілою низкою посадових обов'язків та специфічних вимог професійної діяльності; його здатність виконувати організаційно-розпорядчу та консультативно-дорадчу діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави на місцевому рівні державного управління та місцевого самоврядування в межах повноважень, прав та обов'язків державного органу, установи або посади [113].

Професійна компетенція державного службовця – це сукупність загальних та спеціальних компетенцій, до яких відносяться управлінська, функціональна, комунікаційна, інтерактивна, перцептивна, інформаційна компетенції тощо (табл. 5.6).

Ключовим моментом формування інтегрованих компетенцій є визначення поняття і класифікація виробничих функцій, що закладаються у зміст діяльності фахівця державної служби. Зміст компетенції супроводжується чітко визначеними критеріями оцінювання та відповідними засобами діагностики. У зв'язку з цим лідерську компетенцію розглядають як комплекс знань, умінь і навичок, що пов'язані з особистісним впливом на підлеглих та колег і підвищенням їх ефективності діяльності через зміни в структурі особистісної спрямованості. У. Бенніс та Б. Нанус визначають такі основні компетенції лідерів [203]:

1. Управління увагою. Саме фокусування та утримання уваги на певних ідеях чи процесах дозволяє сконцентрувати зусилля та перетворити наміри в реальність.

2. Управління змістом. Лідери обирають шляхи та засоби донесення інформації до послідовників, що забезпечують легке сприйняття й розуміння. Вони вміло використовують прості образи і мовні звороти. Вони є експертами з точності інформації.

3. Управління довірою. Довіра є основою для прийняття й опрацювання інформації. Для лідерів довіра виражається через стабільність мети і спілкування з колегами та іншими співробітниками.

4. Управління собою. Вплив за рахунок власного прикладу вимагає від лідера завжди бути у відповідній формі. Подолання власних вад та прагнення пізнати свої слабкості і відшукати способи, щоб позбутися їх.

**Види компетенцій державного службовця**

Вид компетенції	Зміст компетенції
Управлінська	Знання та вміння, що характеризують здатність організовувати конкретну діяльність підлеглих працівників та одночасно виконувати окреслений обсяг управлінських функцій
Функціональна	Знання та вміння виконувати виробничі функції (здійснення певних типів діяльності) та типових для даної функції завдань діяльності
Комунікаційна	Вміння здійснювати ефективну самопрезентацію; уникати помилок в усній мові; знання змісту невербальних сигналів спілкування; навички доброї вербалізації; володіння технікою постановки питань та відповідей на них і встановлення зворотного зв'язку для діагностики розуміння інформації
Інтерактивна	Володіння стратегіями взаємодії з особами; вміння організувати командну роботу (правильно розподілити ролі, чітко сформулювати цілі та завдання взаємодії, сформулювати проблему, провести грамотно інструктаж, консультування); управляти груповою взаємодією, міжособистісними та діловими конфліктами, полемікою
Перцептивна	Знання комунікативних типів співробітників та населення і технологій їх діагностики; уміння формувати візуальний імідж, адекватний ситуації та аудиторії; володіння сенсорними каналами і "ключами доступу" до них (вербальним і невербальним) та вміння їх використовувати; високий рівень емоційної культури та саморегуляції, вміння використовувати прийоми атракції
Інформаційна	Уміння працювати з інформацією шляхом її збору, аналізу, обробки, використання, в тому числі за допомогою сучасних технічних засобів, для здійснення діагностики ситуації, прогнозування тенденцій, організації ефективної взаємодії людей, прийняття управлінських і функціональних рішень, генерування нових ідей та напрямів

Перелік необхідних лідерських компетенцій може бути розширений інкорпоруванням компетенцій, сформованих у межах інших підходів, а саме ситуативного та емоційного лідерства. Це надасть можливість вирішити завдання формування лідера на таких рівнях існування проблематики цього явища, як: особистісному (когнітивному, емоційному, ціннісному), поведінковому, соціально-груповому, ситуативному, цільовому.

### *Емоційне (резонансне) лідерство.*

Останнім часом значного поширення в практиці вирішення проблем лідерства одержала концепція емоційного інтелекту – EI (П. Саловей, Д. Гоулман, М. Кетс де Вріс, та ін.). Її основу склали результати соціально-психологічних та нейрофізіологічних досліджень у різних сферах професійної діяльності й організаційної поведінки.

Виходячи з уявлення про те, що саме високий рівень розвитку EI притаманний багатьом лідерам, у рамках даної концепції визначаються перцептивні, комунікативні та когнітивні складові, що обумовлюють високу ефективність впливу лідерів на поведінку інших людей. При цьому EI розуміється як інтегральна особистісна структура, що визначальним чином впливає на комунікаційні процеси індивіда та обумовлює ступінь його адаптивності до умов соціуму.

Д. Гоулмен, автор терміна "емоційний інтелект", визначає його як "здатність людини витлумачувати власні емоції й емоції оточуючих для того, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей" [239]. Від EI залежить, наскільки людина вміє розуміти себе й інших, взаємодіяти з оточуючими, приймати рішення. Уособлюючи в собі оцінні, часто несвідомі процеси, EI становить потужний інструмент активного впливу на емоційні стани працівників для вирішення організаційних завдань.

Інший дослідник – Р. Купер – вважає, що в основі EI лежить "здатність почувати, розуміти й ефективно застосовувати силу та розум емоцій як джерело людської енергії, інформації, довіри, творчості, відносин і впливу" [208]. "Енергетичне" розуміння EI є гарною метафорою в бізнесі, проте головним недоліком такого підходу є те, що його досить важко формалізувати та застосувати до нього будь-які кількісні виміри.

Р. Бар-Он під емоційним інтелектом розуміє всі некогнітивні здібності, знання й компетентність, що дають людині можливість успішно справлятися з різними життєвими ситуаціями [208]. Тобто акцент зроблено на функції соціальної адаптації, що в контексті ведення бізнесу означає, перш за все, здатність адаптуватися до середовища організації та вимог і очікувань клієнтів.

Доктор економіки Амстердамського університету М. Кетс де Вріс використовує більш специфічне розуміння EI, визначаючи його як

"розуміння мотивацій – власних та інших людей" [91, с. 24]. При цьому структуру мотивацій людини визначають три складові: пізнання (логіка раціональних рішень), афект (емоційні реакції) та поведінка (минулий досвід). Такий підхід є привабливим з точки зору визначення концептуальних засад здійснення мотивації, втім шляхи її забезпечення М. Кетс де Вріс вбачає переважно в навчанні менеджменту організації відповідним умінням.

До навичок лідера за М. Кетс де Врісом належать:

особисті навички, такі, як мотивація, упевненість у собі, енергія й особиста ефективність;

соціальні навички, такі, як вплив, політична поінформованість і співчуття;

пізнавальні навички, такі, як концептуальне мислення й масштабне бачення [91].

Особисті навички М. Кетс де Вріс деталізує, проте наводить їх уже в особистісно інтегрованому вигляді, тобто як особистісні якості:

динамізм (напористість, прагнення до досягнень, прагнення до дій);

комунікабельність;

сприйнятливність;

готовність погоджуватися, гнучкість;

надійність, сумлінність;

аналітичний інтелект;

емоційний потенціал, почуття співпереживання [91].

Д. Карузо та П. Саловей пояснюють структуру EI чотирма ключовими групами навичок, які й дозволяють впливати на власний стан та поведінку співробітників найбільш ефективно [215, с. 6–8].

До цих ключових груп навичок вони відносять: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чуйність і управління відносинами (табл. 5.7). Їх використання дозволяє підвищити ефективність комунікаційних процесів, зменшити опір при проведенні організаційних змін, зменшити рівень стресу на робочому місці та оптимізувати емоційний стан працівника.

Інші напрямки застосування лідерства через EI: позитивно впливати на формування організаційної культури, сприяти формуванню та розвитку адекватної самооцінки, самоактуалізації та самореалізації в процесі професійної діяльності, сприяти формуванню колективу та колективної свідомості.

## Структура навичок емоційного інтелекту [57; 91; 215]

Групи навичок	Навички	Характеристика навичок
Самосвідомість	Емоційна само-свідомість	Уміння прислухатися до своїх внутрішніх відчуттів і усвідомлювати вплив своїх почуттів на виробничі показники
	Точна самооцінка	Знання своїх сильних сторін і усвідомлення меж своїх можливостей, готовність навчатися новому
	Упевненість у собі	Володіння відчуттям власної гідності, чітке відчуття реальності
Самоконтроль	Приборкання емоцій	Володіння способами контролювати свої руйнівні емоції й імпульси та використовувати їх на користь справі
	Відкритість	Щире вираження своїх почуттів і переконань, що сприяє чесним відносинам з оточуючими
	Адаптивність	Уміння гнучко пристосовуватися до чергових складностей
	Воля до перемоги	Орієнтація на високі особисті стандарти, що змушують постійно прагнути до вдосконалення
	Ініціативність	Бачення, використання й створення сприятливих можливостей
	Оптимізм	Позитивне сприйняття інших людей у контексті можливостей, а не загроз
Соціальна чуйність	Співпереживання	Уміння настроїтися на широкий діапазон емоційних сигналів, розуміння невисловлених почуттів
	Ділова поінформованість	Уміння розуміти, які політичні сили діють в організації і які керівні цінності й негласні правила визначають поведінку
	Люб'язність	Уміння створити в організації такий емоційний клімат, який би дозволяв підтримувати необхідні відносини
Управління відносинами	Наснага	Уміння викликати в співробітників відгук і одночасно захопити їх привабливим образом майбутнього або місією
	Вплив	Уміння змінювати поведінку й погляди людей для досягнення організаційних цілей
	Допомога в само-розвитку	Уміння розуміти цілі оточуючих, переваги та недоліки й допомагати людям рухатися обраним напрямком
	Сприяння змінам	Уміння ініціювати перетворення й відстояти їх, домігшись повної реалізації задуму
	Урегулювання конфліктів	Здатність зрозуміти різні думки й знайти точку дотику, структурувати конфлікт, прийняти почуття й позиції всіх
	Командна робота, співробітництво	Уміння викликати в інших активне прагнення до загальних ідеалів, зміцнювати моральний дух і почуття єдності

Основною ідеєю концепції лідерства на основі ЕІ є резонансне лідерство. Під резонансом при цьому розуміють взаємне узгодження значущих особистісних процесів під час комунікації та після неї. Формування спільного позитивного емоційного фону є однією з відзначальних компетенцій, що притаманна лідерам. Їх ентузіазм, зацікавленість, енергія знаходять відгук у кожного члена групи [58].

Протилежним полюсом резонансного лідерства є лідерство дисонансне. При цьому дисонуючий лідер своїм впливом на інших змушує їх відчувати емоційний дискомфорт та незручність [58]. Таким чином, у даній концепції знаходить пояснення ефективність авторитарного лідерства, що не орієнтоване на поліпшення відносин та забезпечення позитивного емоційного фону працівників в організації.

У рамках зазначеної концепції Д. Гоулман з колегами виділяє шість лідерських стилів, чотири з яких (ідеалістичний, навчаючий, товариський і демократичний) належать до резонуючих, а два (амбіційний і авторитарний) до дисонуючих (табл. 5.8). Як і в концепції ситуативного лідерства, ефективність резонансного обумовлюється мірою гнучкості поведінки лідера та можливістю довільно переходити від одного стилю до іншого відповідно до особливостей ситуації і працівників.

Пріоритетними є резонансні стилі, адже вони не використовують стрес як чинник впливу на працівника. Дії, що спрямовані на зменшення стресу, сприяють більш раціональному застосуванню людського ресурсу: працівник може зосередитись на завданнях, що перед ним поставлені, і йому не потрібно частину своїх особистісних ресурсів витратити на боротьбу з особистим стресом.

Відмова від "жорстких" методів впливу в цьому випадку передбачає більшу гнучкість лідера: як комунікативно-інструментальну, так і когнітивно-перцептивну, адже для досягнення цілі необхідно помічати навіть незначні зміни в людях та тенденції їх розвитку.

Узагальнюючи значення концепції слід визначити актуальні потенційні можливості використання ЕІ в контексті розвитку лідерських компетенцій на державній службі: створює позитивний настрій, що, у свою чергу, сприяє активізації асоціативних процесів; сприяє вирішенню проблем з нововведеннями й креативністю; виступає як джерело енергії, прагнень і почуттів, які згодом стають джерелом інтуїтивної й творчої мудрості та приводять людей до нових можливостей.

## Стилі лідерства за Д. Гоулменом (узагальнено з використанням [58])

Стиль лідерства	Характерні прояви стилю	Призначення та особливості стилю
1	2	3
Ідеалістичний	Створення привабливих і реалістичних образів майбутнього, захоплюючи ними людей. Упевненість у собі, самосвідомість, співпереживання. Співвіднесення завдання із ціннісними орієнтаціями своїх підлеглих	Реформування організації. Дозволяє стимулювати ініціативу, ухвалювати відповідальність, а при необхідності й приносити усвідомлені жертви заради досягнення загальної мети. Не ефективний при роботі з командою експертів або більш досвідченими співробітниками
Навчальний	Лідер допомагає визначити сильні й слабкі сторони співробітників і поєднати ці якості з їхніми власними прагненнями – як особистісними, так і кар'єрними. Делегує повноваження, які збагачують працівників професійно	Стимулює співробітників на встановлення довгострокових цілей розвитку й допомагає осмислити шляхи їх досягнення. Даний підхід неефективний відносно членів групи з низьким рівнем мотивації, націлених на вирішення негайних завдань. Може сприйматися як прояв дріб'язковості або надлишкового контролю
Товариський	Лідер приділяє емоційним потребам співробітників більше уваги, ніж справі. Співпереживання, емпатія перетворюють товариський підхід у каталізатор високого морального духу колективу. Також цей стиль вимагає від керівника досконалого вміння врегульовувати конфлікти	Дозволяє об'єднати різних або навіть вороже настроєних індивідуумів в одному трудовому колективі. Недолік: ризик виродження його в стиль керівництва, що потурає

1	2	3
Демократичний	Лідер готовий до сприйняття думки членів групи. Працює на розкриття підлеглими їхніх здатностей. Розвинене вміння слухати	Ефективний у ситуації непевності, невизначеності, дефіциту ідей. Обмеження стилю: вимагає істотних часових і організаційних ресурсів, а також високої технологічної й соціально-психологічної компетентності лідера при організації групової роботи
Амбіційний	Лідер упроваджує високі стандарти продуктивності й сам їх дотримується. Він одержимий ідеєю, що працювати треба швидше й краще, і того ж вимагає від інших. Від поганих виконавців він вимагає більшої ретельності й, якщо вони все-таки не справляються зі справою, виправляє ситуацію самостійно	У період різкого зростання організації. Стиль доречний у технічних областях, при роботі з висококваліфікованими фахівцями. Обмеження: як правило, у лідера відсутнє перспективне бачення і звичайно він не може викликати у співробітників живий емоційний відгук
Авторитарний	Вимагають від підлеглих негайної покори, але не вдаються до роз'яснення змісту своїх наказів. Завзято пручаються необхідності делегувати хоч якусь частину влади й незмінно акцентують увагу на невдачах, а не на успіхах своїх підлеглих. Застосовують загрози. Рідко заохочуючи співробітників, але не забуваючи їх критикувати, авторитарний лідер ризикує зломити дух людей. Він позбавляє їх гордості й задоволення, одержуваного від роботи	У кризових і надзвичайних ситуаціях. Також може допомогти побудувати відносини зі співробітниками з важким характером. Гіперконтроль і привнесення емоційної недовіри по владній вертикалі "зверху – вниз" приводить до міжособистісного напруження й отруює в цілому соціально–психологічний клімат. Ризик втрати підлеглими захопленості й появи відчуження

*Гуманістичний підхід* передбачає лідерство, що фокусує увагу на послідовникові. Основними рисами даного підходу є:

орієнтація лідера на активні цілі;

лідер орієнтує послідовників на висунення нових ідей;

лідер надає перевагу діяти самому, незважаючи на те, що має розвинену емпатію у процесі спілкування;

лідер виокремлює себе із середовища;

для гуманістичного лідерства властива амітиція – вид угоди між лідером і послідовником, що включає як дружні відносини, так і взаємні ділові зобов'язання;

лідер розглядається як трейблейзер – творець нових шляхів і способів, першовідкривач, новатор. Однією з вимог до лідера при цьому є постійне перебування у творчому пошуку;

ідея "суперлідерства" як самовпливу, самоконтролю підлеглих, самовиховання та акцент на виховній функції лідера, самомотивації, самолідерства підлеглих [14].

В рамках гуманістичного підходу існують і специфічні концепції, що роблять акцент на певній функції лідера (сервант-лідерство – Р. Грінліф), чи орієнтації впливу (ціннісне лідерство, командне лідерство – Г. Фейєрхольм).

Концепція Р. Грінліфа визначає лідера як особу, що повинна служити людям, турбуватися про задоволення їх потреб. До основних характеристик сервант-лідера ("лідера, що обслуговує") ним віднесені:

бажання служити іншим;

прагнення лідирувати;

особистісне зростання, в процесі якого лідер стає більш мудрим, автономним, вільним, моральним; відсутність привілеїв у суспільстві [14].

Концепція Р. Грінліфа знайшла широке застосування в США, Великобританії й інших країнах не тільки в бізнесі, але й у державних установах. Її основна ідея повністю відповідає сучасним поглядам на діяльність державних організацій як на управлінську діяльність з надання послуг, що дозволяє на її основі формувати системний лідерський вплив на різних рівнях: рольовому, стильовому, особистісному, організаційному.

Концепція Г. Фейєрхольма заснована на ідеї "стейкхолдерів" – побудові команди послідовників лідера – буквально: "підтримуючих

основу". Згідно з цією концепцією лідер визначає цінності організації, заохочує творчість, створює єдину команду послідовників, які розглядають цілі організації як свої власні та є активними учасниками лідерського процесу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в гуманістичному підході відбувається видозміна лідерських ролей, модифікація функцій окремих елементів системи:

- посилення ролі послідовників – від пасивної до майже лідерської позиції;

- зміна функцій лідера – від контролюючої до виховної функції;

- зміна розуміння лідерства – від доміантного, агресивного, асертивного до кооперативного, демократичного [14].

Подолання обмежень охарактеризованих підходів ґрунтується на їх своєрідному синтезі на основі суб'єктно-ситуативного підходу. Враховуючи особливості зовнішнього середовища, це допоможе співвіднести їх не тільки зі стійкими особистісними характеристиками, якими є особисті якості, стильові особливості поведінки, спрямованість тощо, а й із внутрішніми факторами, що впливають на прояв активності індивіда: наявність професійних компетенцій, інформованість, мотивація, цінності, цільова орієнтація, готовність до змін у процесі професійної діяльності.

### **5.3. Профіль лідерських компетенцій державного службовця як основа підвищення професіоналізму та професійного розвитку державного службовця**

Розвиток лідерства на державній службі потребує систематизації необхідних лідерських проявів, визначення критеріїв для оцінки лідерських умінь та навичок, цілеспрямованого формування й розвитку лідерських поведінкових стратегій. З цією метою впроваджується певна критеріально-стандартизована база, яку складає профіль компетенцій – набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися.

Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та, відповідно, пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними

функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу [249].

Виходячи з комплексного уявлення про лідерську поведінку, остання розглядається через призму інтегрованих особистісних утворень – компетенцій, що набуваються працівником у процесі професійної підготовки та саморозвитку.

З огляду на те, що компетенції – це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності [249], володіння компетенцією означає можливість чіткої демонстрації певної кваліфікації. Компетенція передбачає чіткий поетапний опис процесу діяльності державного службовця із зазначенням необхідних фізичних, емоційних, розумових дій та їх інструментального забезпечення.

Профіль компетенцій лідерства описує зазначені елементи професійної поведінки в певних ситуаціях, застосування яких приводить до оптимізації організаційних процесів та загального підвищення результативності чи ефективності діяльності, які особа повинна мати для здійснення лідерства у своїй організації. Він не містить вузько–професійні, галузеві чи технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Такі компетенції є предметом інших спеціальних досліджень, пов'язаних із особливостями посад та органів. Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому всіма державними службовцями, що займають посади керівників [236].

Профіль компетенцій формує "ідеальну модель" лідерської поведінки, що відповідає сучасним вимогам, проте орієнтована на майбутній розвиток і набуття нових переваг у найближчій перспективі. При цьому слід розуміти, що компетенції лідерства є суто специфічними для організаційного розвитку і не охоплюють усі позитивні характеристики, що можуть бути притаманні працівнику-управлінцю. Про важливість диференціювання наявних лідерських компетенцій та професійно важливих компетенцій для здійснення успішного лідерства говорить С. Іванова, окреслюючи коло компетенцій, близьких за змістом до лідерських, проте таких, що ними не є (табл. 5.9):

**Супутні, проте не обов'язкові лідерські якості [87]**

Якості, що не є безпосередньо лідерськими проявами	Відмінності лідерської поведінки
Ініціативність	Для ролі генератора ідей головне – творчість, для лідера – відповідальність та здатність підтримувати прагнення до творчості в інших членів команди
Активність, прагнення виявити себе, прагнення до успіху, визнання	Сутнісною відзнакою лідерства є мотивація "бути, вести за собою", а не демонстративність та прагнення кар'єрного чи матеріального зростання
Високий професіоналізм	У лідерстві першорядними є менеджерські навички, а не професійні
"Головний експерт"	Індивідуальні результати лідера вторинні, оскільки головна оцінка його діяльності – це результати його підлеглих

При цьому, як наголошує Іванова С., головне – це готовність і прагнення стати лідером, бажання керувати людьми. Дуже важливо відокремити мотивацію зробити кар'єру від бажання одержати замітники, зокрема, більший дохід, більш цікаві завдання, статус і багато чого іншого, із якими в очах багатьох співвідноситься висока посада [87].

Україна не є першопрохідцем у впровадженні лідерських компетенцій у практику діяльності державної служби. В інших країнах уже накопичений певний досвід з вирішення цієї проблеми, який може бути успішно використаним у вітчизняних умовах. Зокрема, з огляду на певні загальні риси організації, функціонування та ментальні особливості може становити значний інтерес в цьому напрямку досвід упровадження лідерських компетенцій в Канаді.

Останні роки ключові компетенції лідерства служать основою для розвитку лідерства на державній службі Канади. Існує декілька державних програм щодо їх розвитку на робочому місці, а також удосконалення шляхом участі у навчальних заходах. Головним

пріоритетом у цьому процесі є формування спільних цінностей як основи для спільного бачення тенденцій розвитку всієї структури. Оскільки цінності є критеріальною базою для оцінки процесів та явищ, що мають вирішальний вплив на мотивацію працівників, то саме вони знаходяться у фокусі уваги під час стратегічного планування кадрового складу. Адже, як свідчать психологічні дослідження, вигідніше навчити мотивованого працівника, аніж замотивувати компетентного.

Розвиток лідерства в Канаді також є процесом "озброєння" державної служби компетенціями, необхідними для надання якісних послуг та достатніми для кар'єрного зростання державних службовців.

Ключові компетенції лідерства, що визначені пріоритетними для розвитку лідерства серед державних службовців у Канаді, згруповано у чотири групи за змістовними проявами:

"цінності та етика": доброчесність та повага;

"стратегічне мислення": аналіз та ідеї;

"залучення": люди, організації та партнери;

"прагнення досконалого управління": управління діяльністю, управління людьми та управління фінансами [229].

Застосування компетенцій лідерства в практиці діяльності державної служби Канади передбачає їх активне впровадження в таких напрямках роботи з персоналом, як:

добір, набір, відбір та просування;

навчання та розвиток;

управління, зорієнтоване на досягнення визначених результатів діяльності (performance management);

етика державної служби та планування наступності (заповнення вакансій на ключових посадах).

Розвиток лідерства здійснюється шляхом:

вивчення основ (обов'язкові тренінги для роботи на певній посаді, делегування повноважень, орієнтаційне навчання);

навчання на робочому місці (work-based learning);

корпоративний рівень: заходи з розвитку мережі, форуми, конференції та семінари, робочі групи, діалоги, неформальні обговорення;

рівень міністерства (відомства): коучинг, менторство, стажування шляхом спостереження, участь у проектах;

навчальні програми та курси, які існують на державній службі (у Канадській школі державної служби);

можливості для розвитку поза межами державної служби [229].

Протягом 2009 року Головне управління державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні" провело низку заходів на підтримку розробки Профілів компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні [236; 249]. Оскільки профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості та потреби, місцевий контекст, то було проведене дослідження за участю державних службовців I – IV категорій посад, якому передувало вивчення найкращих практик і тенденцій щодо розробки профілів компетенцій лідерства та розробка інструментарію дослідження (анкети). Чимало компетенцій лідерства, визначених у різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Водночас те, що їх відрізняє, це контекст, у межах якого ці компетенції визначено. Так, значущим для органів влади є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням "публічного інтересу", наданням економічних та соціальних благ громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі компетенцій. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування. Тому при розробленні Профілів компетенцій лідерства проводилося відповідне дослідження для того, щоб врахувати специфіку та потреби в Україні [236].

Результатом узагальнення експертних оцінок стало визначення основних груп компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку державної служби та будуть актуальними в майбутньому в Україні. На етапі формалізації отриманих даних було створено Проект профілів компетенцій лідерства, що містить чотири блоки лідерських компетенцій:

- 1) досягнення результатів – орієнтація на результат;
- 2) управління людськими ресурсами;
- 3) аналітичне мислення;
- 4) ефективна комунікація [236].

Проект Профілів компетенцій лідерства розрахований на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників. Для визначення рівнів

компетенцій використано аналіз функцій керівників-лідерів за типовими проявами результативної лідерської поведінки (аналіз рівня управлінської відповідальності, обсягів робіт тощо).

Профіль містить визначення основних груп компетенцій лідерства та опис діяльності/ поведінки, а також опис неефективної поведінки, яка є спільною для усіх управлінських рівнів на державній службі в Україні. Зміст основних груп компетенцій лідерства подано в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

**Зміст основних груп компетенцій лідерства**  
(узагальнено за роботою [236])

Групи компетенцій	Зміст компетенцій
Орієнтація на результат	Спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації
Аналітичне мислення	Здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей і різних шляхів розв'язання проблем
Управління людськими ресурсами	Спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організація діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації
Ефективна комунікація	Здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах і з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності є прогнозованою відповідністю очікуванням суспільства щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

Аналітичне мислення забезпечує стратегічне планування та прийняття ефективних управлінських рішень у процесі діяльності. Воно є основою для реалізації таких принципів управління, як послідовність, системність, структурність, баланс інтересів. Саме аналітичні спроможності обумовлюють кількість та якість можливостей, що при нагоді можна реалізувати, кількість і якість ресурсів, що виявляться необхідними для реалізації програмних заходів щодо досягнення цілей.

Управління людськими ресурсами визначає специфіку та зміст дій стосовно вирішення кадрових питань і реалізації людського потенціалу державної служби в цілому. Воно обумовлює характер ставлення до службовців, принципи кадрового добору, мотивації, навчання та розвитку тощо.

Ефективна комунікація є ключовим процесом, що пов'язує елементи системи державного управління й керованої системи, та основним засобом здійснення управлінських функцій через реалізацію індивідуальних особливостей, потенціалу когнітивної та емоційної сфери працівників у контексті спільної діяльності. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організацій по вертикалі та горизонталі для забезпечення прозорості на шляху досягнення цілей.

У контексті розвитку лідерських компетенцій слід мати на увазі, що існують певні обмеження щодо їх формування та вдосконалення. Деякі компетенції є достатньо структурованими та технологізованими щодо вмінь, з яких вони складаються. Аналіз можливостей щодо вироблення й удосконалення лідерських компетенцій та необхідні для цього засоби наведено в табл. 5.11.

Окремі лідерські компетенції потребують наявності певних особистісних якостей, що обумовлюють успішність подальших особистісних новоутворень. У цьому випадку можливості оволодіння компетенціями обмежуються індивідуальними задатками та здатністю до навчання, мотивацією того, хто навчається. Також існує низка

компетенцій, що в дорослої людини розвинути складно або зовсім неможливо без сутнісної перебудови особистості, на що може не вистачити ресурсів чи навіть морального права втручатися в чуже життя.

Таблиця 5.11

**Специфіка вироблення окремих лідерських компетенцій**  
(узагальнено за роботою [87])

Складові лідерських компетенцій	Можливість вироблення	Шляхи вироблення
1	2	3
Готовність взяти на себе відповідальність за колектив	Дуже складно	Стимулювання її прояву іншими факторами (зовнішня оцінка, визнання, гроші)
Готовність відповідати за колективний результат	Дуже складно	Тривалий управлінський вплив
Перевага загального результату над особистим	Легко	Грамотною системою мотивації й постійним підкріпленням
Позитивне ставлення до людей	У дорослої людини коректуванню майже не піддається	Тренінг особистісного зростання
Навченість, прагнення розвиватися	Легко	Навчання відповідно до природних схильностей людини
Упевненість у собі	Розвивається	Грамотні управлінські дії
Уміння й готовність надихати	Частково	Тренінг, наставництво, коучинг
Уміння чути інших	Визначається мотивацією	Корпоративна культура й тренінг
Готовність і здатність вчити інших	Обумовлена індивідуальними задатками	Тренінг
Експерт або відмінний керівник	Легко	Наставництво і тренінг
Уміння організувати інших	Легко	Вплив через мотивацію
Власна точка зору	Довгостроково	Подолання зовнішньої референції
Стресостійкість	Практично не піддається коректуванню	Усунення стресору (джерело стресу) і корекція пост стресової поведінки

1	2	3
Відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших	Вплинути й виробити не можна	Грамотний профвідбір

Одним з основних завдань системи державної служби на сучасному етапі є підтримка розвитку лідерства відповідно до компетенцій лідерства, які визначені у Профілях. Утім це не означає, що визначений склад компетенцій є постійним і не може бути з часом скоректований. Наявність Профіля ще не є запорукою ефективних змін у системі. Наступним кроком повинен стати пошук найбільш ефективних технологій навчання та розвитку зазначених компетенцій. Розвиток компетенцій потребує часу, який може значно відрізнятися залежно від того, яким є рівень сформованості компетенцій у кожного конкретного працівника. Отже, окрім інструментів розвитку компетенцій, потребує розробки та вдосконалення інструментарій, що стосується оцінки їх сформованості й готовності до навчання.

Для того щоб оцінити, якою мірою компетенції керівників відповідають профілю компетенцій лідерства, та визначити потреби у навчанні, важливо провести оцінку потреб спільноти керівників у навчанні на основі Профілів компетенцій лідерства і вже після цього – відповідні навчальні заходи, спрямовані на розвиток спроможності керівників відповідно до пріоритетних компетенцій лідерства [229].

Таким чином, Профіль компетенцій лідерства повинен стати основою для реалізації кадрового потенціалу державної служби через розкриття індивідуальних можливостей, прискорення організаційних процесів, трансляцію позитивного досвіду та ефективної поведінки. Становлячи систематизовані концепти необхідних лідерських проявів, визначення критеріїв для оцінки лідерських умінь та навичок з цілеспрямованого формування й розвитку лідерських поведінкових стратегій Профіль буде визначати змістовні основи розвитку лідерства на різних рівнях системи управління, стане основою формування нового бачення людського чинника у процесах державного та суспільного реформування.

## Використана література

1. Абалкин Л. Использовать интеллектуальный потенциал для будущего России / Л. Абалкин // Экономист. – 1999. – № 8. – С. 3–9.
2. Авер'янов В. Б. Адміністративна реформа і правова наука / В. Б. Авер'янов // Право України. – 2002. – № 3. – С. 20–27.
3. Авер'янов В. Б. Інститут державних секретарів міністерства як новела у реформуванні виконавчої влади в Україні / В. Б. Авер'янов // Вісник академії правових наук України. – 2002. – № 2(29). – С. 59–71.
4. Аверьянов В. Б. Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры / В. Б. Авер'янов. – К. : Наукова думка, 1990. – 117 с.
5. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. – М. : Эксмо, 2006. – 656 с.
6. Алексеев С. С. Общая теория права / Алексеев С. С. – М. : Бек, 1995. – 348с.
7. Амосов О. Ю. Науковий досвід О. Г. Лібермана та капіталізація знань: сучасні реалії / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Ліберманівські читання-2009. Економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / під заг. ред. Пономаренка В. С., Кизима М. О., Зими О. Г. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД "ІНЖЕК", 2009. – 296 с.
8. Амосов О. Ю. Організаційне забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – Вип. 33-1(128). – С. 112–118.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М. ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
10. Бадмаев Б. Ц. Психология и методика ускоренного обучения / Б. Ц. Бадмаев. – М. : ВЛАДОСПРЕСС, 2002. – 272 с.
11. Бакуменко В. Д. Державне управління : курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. – 536 с.

12. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 646 с.
13. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособие / Н. Б. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
14. Бендас Т. В. Психология лидерства : учебн. пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.
15. Бервено О. В. Освіта як основа формування інтелектуального капіталу / О. В. Бервено // Теорії мікро- та макроекономіки. – 2001. – Вип. 9. – С. 66–70.
16. Бервено О. В. Структура інтелектуального капіталу / О. В. Бервено // Теорії мікро- та макроекономіки. – 2000. – Вип. 5. – С. 99–104.
17. Берн Э. Лидер и группа : о структуре и динамике организаций и групп / Эрик Берн ; [пер. с англ. А. Грузберга]. – М. : Эксмо, 2009. – 512 с.
18. Битяк Ю. П. Адміністративна реформа і проблеми удосконалення законодавчої діяльності в Україні / Ю. П. Битяк // Адміністративна реформа в Україні: шлях до Європейської інтеграції : зб. наук. пр. – К., 2003. – С. 68–73.
19. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні, її види / Ю. П. Битяк // Вісник Академії правових наук України. – 2000. – № 3. – С. 58–65.
20. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні : організаційно-правові засади : монографія / Ю. П. Битяк. – Х. : Право, 2005. – 304 с.
21. Битяк Ю. П. Державні секретарі в системі органів виконавчої влади / Ю. П. Битяк, О. В. Петришин // Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Х. : Право, 2001. – Вип. 1. – С. 91–98.
22. Біла Л. Р. Атестаційне провадження у державній службі / Л. Р. Біла // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол. : С. В. Ківалов (голов. ред.) та ін. ; відп. за вип. Ю. М. Оборотов. – Одеса : Юрид. літ-ра, 2002. – Вип. 16. – 368 с.
23. Біла Л. Р. Види державних посад: проблеми теорії та правового регулювання / Л. Р. Біла // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол. : С. В. Ківалов (голов. ред.) та ін. ; відп. за вип. Ю. М. Оборотов. – Одеса : Юрид. літ-ра, 2007. – Вип. 35 – С. 49–54.

24. Біла Л. Р. Державна посада : проблеми визначення та правового регулювання / Л. Р. Біла // Часопис адміністративістики. – 2007. – № 1. – С. 14–19.
25. Білорусов С. Г. Оцінка оптимальності прийняття управлінських рішень при формуванні раціональних напрямків досліджень регіонального розвитку / Білорусов С. Г., Молодожон Ю. Б., Попов С. А. // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Динаміка наукових досліджень "2005". Т. 19. Регіональна економіка. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 10–12.
26. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.
27. Близнюк Б. Людський капітал як фактор економічного зростання / Б. Близнюк, Т. Власенко // Україна : аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 20–24.
28. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 312 с.
29. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 19–28.
30. Большой словарь иностранных слов. – М. : ЮНВЕС, 1998. – 784 с.
31. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азраиляна. – 3-е изд. стереотип. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с.
32. Бородіна О. М. Людський капітал на селі : наукові основи, стан, проблеми розвитку / О. М. Бородіна. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 278 с.
33. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
34. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
35. Букович У. Управление знаниями : руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XVI, 504 с.
36. Бухаркова О. В. Имидж лидера: технология создания и продвижения. Тренинговая программа / О. В. Бухаркова, Е. Г. Горшкова. – СПб. : Речь, 2007. – 222 с.

37. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
38. Вацьковський К. С. Стан та перспективи інформатизації державних адміністрацій в Польщі / К. С. Вацьковський, Л. Ю. Гордієнко // Державне управління та місцеве самоврядування : тези VI Міжнар. наук. конгресу, 23 лютого 2006 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. – С. 78–79.
39. Вебер М. История хозяйства / Вебер М. – Пг., 1923. – 288 с.
40. Вергилес Э. В. Теория лидерства / Э. В. Вергилес. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 42 с.
41. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учебно-практическое пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТД "Элит", 2002. – 592 с.
42. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика / под общ. ред. А. Киреева. – М. : ТЕИС, 2006. – 720 с.
43. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
44. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – 2-е изд., стереотип. – Луганск : Изд. Восточно-украинского национального университета им. В. Даля, 2004. – 320 с.
45. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебное пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.
46. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Н. Л. Гавкалова. – Х., 2009. – 572 с.
47. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу : наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 284 с.
48. Галузевий стандарт вищої освіти. Освітньо-кваліфікаційна характеристика. Освітньо-професійна програма підготовки. Засоби діагно-

стики якості вищої освіти магістрів за спеціальністю 8.150101 "Державна служба" на пряму підготовки 8.150000 "Державне управління" – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 144 с.

49. Гибсон Дж. Л. Организации : поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели-мл. ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

50. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Гительман Л. Д. – М. : Дело, 1999. – 496 с.

51. Глущенко В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – Железнодорожный, Моск. обл. : ООО НПЦ "Крылья", 2000. – 400 с.

52. Головки В. "Модернізація" як метанарратив української історії / В. Головки // Проблеми історії України: факти, судження, пошуки. – 2003. – № 9. – С. 410–427.

53. Голубков Е. П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 132–144.

54. Гордиенко Л. Ю. Институциональные аспекты развития электронных статистических ресурсов / Л. Ю. Гордиенко, Н. Н. Злобина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – Вип. 40-1. – С. 191–194.

55. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.

56. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями : теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.

57. Государственная служба (комплексный поход) : учебное пособие / А. В. Оболонский. – М. : Дело, 1999. – 440 с.

58. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.

59. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
60. Грішнова О. А. Інтелектуалізація праці : українські проблеми на тлі світових тенденцій / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 7. – С. 24–27.
61. Грішнова О. А. Людський капітал України : сучасний стан та динаміка змін / О. А. Грішнова // Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск "Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики". – К. : КНЕУ, 2001. – С. 71–80.
62. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах : вітчизняні проблеми та шляхи їх розв'язання / О. А. Грішнова // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : економіка. – 2002. – Вип. 58. – С. 30–38.
63. Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О. А. Грішнова. – К., 2002. – 40 с.
64. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
65. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення : інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : монографія / А. О. Дегтяр. – Х. : Вид-во ХарРІНАДУ "Магістр", 2004. – 224 с.
66. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
67. Державна служба : організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В. Б. Авер'янова. – К. : Вид-во Ін-Юре, 1999. – 272 с.
68. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В. Б. Авер'янова. – К., 1999. – 266 с.
69. Державне управління в умовах адміністративної реформи в Україні / за заг. ред. Н. Р. Нижник, О. Д. Крупчана. – К., 2002. – 95 с.

70. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. – Хмельницький : Поділля, 1999. – 570 с.
71. Державне управління і менеджмент : навч. посібник у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарРІУАДУ, 2002. – 492 с.
72. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Расіна та ін. ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 344 с.
73. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.
74. Державне управління та державна служба : словник-довідник / укл. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
75. Державне управління : теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
76. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
77. Дилтс Р. НЛП : навьки ефективного лидерства / Р. Дилтс. – СПб. : Питер, 2003. – 224 с.
78. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
79. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні / Дубенко С. Д. – К. : Ін. Юре, 1998. – 244 с.
80. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.
81. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.
82. Економіка України : стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В. М. Геєця. – К. : Фенікс, 2003. – 1008 с.
83. Занковский А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинт ; МПСИ, 2002. – 648 с.
84. Збірник законодавчих та нормативних документів, роз'яснень Голодержслужби, міністерств та відомств України / Державна служба України. – К., 1996. – 388 с.

85. Зеленько Г. І. Україна і Польща: моделі політичної модернізації : автореф. дис. канд. політ. наук. / Зеленько Г. І. – К., 2001. – 16 с.
86. Зиновьев Ф. В. Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма : монография / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь : Таврия, 2001. – 260 с.
87. Иванова С. Модель определения лидерских компетенций / С. Иванова // Новый персонал. – 2008. – № 9–10. – С.19–21.
88. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 312 с.
89. Институциональные проблемы эффективного государства / под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. – Донецк : ДонНТУ, 2011. – 292 с.
90. Кабанець А. Г. Державна служба : навчальний посібник / А. Г. Кабанець. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 176 с.
91. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
92. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
93. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2007. – 208 с.
94. Кисіль Л. Є. Поняття посади та посадової особи у змісті інституту державної служби / Л. Є. Кисіль // Державне управління : теорія та практика. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 308 с.
95. Кисіль Л. Є. Поняття "посадова особа" у правовій науці і законодавстві / Л. Є. Кисіль // Державна служба : організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. д-ра юр. наук, проф. В. Б. Авер'янова. – К., 1999. – 268 с.
96. Ківалов С. В. Державна служба в Україні : підручник / Ківалов С. В., Біла Л. Р. – Одеса : Юрид. л-ра, 2003. – 368 с.
97. Ківалов С. В. Закон про державну службу : наук.-практ. коментар / Ківалов С. В., Біла Л. Р. – Одеса : Фенікс, 2007. – 316 с.

98. Кодекс законів про працю з постатейними матеріалами : у 2-х т. – К. : Юрінком Інтер, 2004. – Т. 1. – 608 с.

99. Колодій А. Процес деліберації як складова демократичного врядування / А. Колодій // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, 4 квітня 2008 р. – Львів, 2008. – С. 106–110.

100. Конституція України / Інститут законодавства Верховної Ради України. – К. : Школа, 2003. – 48 с.

101. Концептуальні основи формування професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / Оболенський О., Присенко М., Гриненко В., Мельниченко О. // Вісник державної служби України. – 2008. – № 2. – С. 62–68.

102. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; пер. с англ. Теплых А. В. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

103. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / О. Б. Коротич. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. – 220 с.

104. Коршук Р. М. Національна держава: основні підходи до трактування / Коршук Р. М. // Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук. – 2010. – № 17.– С. 166–172.

105. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.

106. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 347 с.

107. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Изд. РДЛ, 1998. – 768 с.

108. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

109. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство : исследование лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова. – Архангельск : Изд. Поморского междунар. пед. ун-та им. М. В. Ломоносова, 1996. – 252 с.

110. Кузнецов В. И. Западный опыт и наши экономические реформы / В. И. Кузнецов // МЭМО. – 1989. – № 3. – С. 101–103.
111. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 416 с.
112. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. – М. : Перспектива, 1997. – 288 с.
113. Латинін М. А. Аграрний сектор економіки України : механізм державного регулювання : монографія / М. А. Латинін. – Х. : Вид-во ХарРІНАДУ "Магістр", 2006. – 320 с.
114. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
115. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
116. Леліков Г. Нові технології у професійній діяльності кадрів державної служби / Леліков Г., Нижник Н. // Вісник Державної служби України. – 2010. – № 1. – С. 56–57.
117. Лендьел М. О. Сучасні методики управління персоналом : теоретичні та практичні аспекти / М. О. Лендьел. – Ужгород, 1998. – 283 с.
118. Максвелл Д. Воспитай в себе лидера / Д. Максвелл ; пер. с англ. Г. И. Левитан. – Мн. : ООО "Попурри", 2005. – 400 с.
119. Малиновський В. Я. Державна служба : теорія і практика : навчальний посібник / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
120. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с.
121. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
122. Манохин В. М. Служба и служащий в Российской Федерации: правовое регулирование / В. М. Манохин. – М. : Юрист, 1997. – 226 с.
123. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 127.
124. Марцинкевич В. И. США: человеческий фактор эффективности экономики / Марцинкевич В.И. – М. : Наука, 1991. – 240 с.

125. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, НГАЭИУ ; Новосибирск, 1998. – 312 с.
126. Матеріали семінару з питань реформи державної служби. – К. : Інформаційний прес-центр, 1997. – 38 с.
127. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (теоретичні і прикладні аспекти) : монографія / Матюхіна Н. П. ; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. – 287 с.
128. Мацюк А. Громадське суспільство – основа держави, влади, демократії / А. Мацюк // Українське право. – 1995. – № 1. – 24 с.
129. Мельніков О. Визначення реальних потреб державних службовців у навчанні / О. Мельніков // Вісник державної служби України. – 2009. – № 4. – С. 64–69.
130. Мельніков О. Навчально-методичні аспекти та форми професійного навчання державних службовців / О. Мельніков // Вісник державної служби України. – 2008. – № 1. – С. 61–67.
131. Менегетти А. Практика лидерства / А. Менегетти ; пер. с итальянского ООО "ФОИЛ". – М. : БФ "Онтопсихология", 2008. – 192 с.
132. Менеджмент организации / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
133. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Дело ЛТД, 1995. – 704 с.
134. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М. : Московский психолого-социальный институт ; Воронеж : Изд. НПО "МОДЭК", 2002. – 400 с.
135. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК : монографія / Л. І. Михайлова. – Суми : Вид. "Довкілля", 2003. – 326 с.
136. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль 1. Світова система господарювання : навчально-практичний посібник / В. В. Липов. – К. : Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 386 с.

137. Модернізація України – наш стратегічний вибір : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К., 2011. – 416 с.
138. Моргунов Е. Динамические аспекты управления знаниями / Е. Моргунов, Е. Будай // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С. 16–19.
139. Моргунов Е. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 264 с.
140. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами : 7-модульная программа для менеджеров "Управление развития организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
141. Мосов С. Принципи самоорганізації і підхід до їх реалізації у процесі державного управління / С. Мосов // Вісник УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. 1. – С. 93–99
142. Наумік К. Г. Організація діяльності державного службовця : навчальний посібник / К. Г. Наумік, А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 320 с.
143. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
144. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні і нові погляди / Н. Р. Нижник. – Луцьк : Центр підвищення кваліфікації, 1988. – 20 с.
145. Нижник Н. Р. Підхід до формування змісту якостей керівників в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісник державної служби України. – 2009. – № 1. – С. 69–75.
146. Нижник Н. Україна – державне управління, шляхи реформування / Н. Нижник. – К. : Б. в., 1997. – 70 с.
147. Новий тлумачний словник української мови : у 3-х т. / укл. В. Яременко та О. Сліпушко. – К. : Вид-во "Аконіт". – 2006. – Т. 1. – 928 с. ; Т. 2. – 928 с. ; Т. 3. – 864 с.
148. Оболенський О. Ю. Державне управління і державна служба України: реформування у світлі світового досвіду / О. Ю. Оболенський // Формування демократичного та ефективного державного управління в Україні : матер. наук.-практ. семінару. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – С. 9–33.

149. Оболенський О. Ю. Стратегія професійного навчання кадрів стратегія майбутньої держави / О. Ю. Оболенський // Вісник державної служби України. – 2009. – № 1. – С. 64.
150. Оболонский А. В. Человек и государственное управление / А. В. Оболонский. – М. : Наука, 1987. – С. 7.
151. Огнев А. С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих : дис. докт. психол. наук. / Огнев А. С. – М., 1999. – 541 с.
152. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Изд. "Экзамен", 2002. – 256 с.
153. Олуйко В. М. Державна кадрова політика / В. М. Олуйко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2000. – № 3. – С. 34–38.
154. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / кол. авт. : Нижник Н. Р., Дубенко С. Д., Плахтин Н. Г. та ін. ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : ЗАТ "НІЧВАЛА" 2003. – 288 с.
155. Ослунд А. Реструктуризация предприятий начинается с менеджера / А. Ослунд // Киевские ведомости. – 1995. – № 37. – С.12–16.
156. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.
157. Охотский Е. В. Государственная служба : теория и организация : курс лекций / Охотский Е. В. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 640 с.
158. Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство : сб. науч. тр. / Б. Д. Парыгин ; под ред. Б. Д. Парыгина. – Л. : ЛГПИ, 1973. – 143 с.
159. Петришин А. В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно-правовой и логико-понятийный анализ : монография / А. В. Петришин. – Х. : Факт, 1998. – 168 с.
160. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін. ; за заг. ред. Т. Мокренка.] – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.

161. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова ; науч. ред. В.М. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

162. Побережников И. В. Модернизация: теоретико-методологические подходы / Побережников И. В. // Экономическая история. Обзорение / под ред. Л. И. Бородкина. – М., 2002. – Вып. 8.– С. 146–168.

163. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян, та ін. ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.

164. Политико-государственное управление в поисках дисциплинированности // ПОЛИС. – 2005. – № 1. – С. 177–185.

165. Політичні зміни в Україні в контексті трансформаційної і модернізаційної парадигм: порівняльний аналіз / Михальченко М. І., Горелов М. Є., Дергачов О. П. та ін. // Сучасна українська політика : Аналітичні доповіді Ін-ту політич. і етнонац. дослід. ім. І. Ф. Кураса НАН України. – К., 2008. – С. 7–88.

166. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

167. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : наукове видання / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

168. Про державну службу : Закон України // Вісник державної служби України. – 1995. – № 1. – С. 9–28.

169. Про державну службу : Закон України № 8306 від 17 листопада 2011 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – № 4. – Ст. 115.

170. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 46. – Ст. 1982.

171. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президенті України : Указ Президента України від 21 березня 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 12.– Ст. 451.

172. Про оплату праці : Закон України. – Харьков : Фактор, 2000. – 324 с.

173. Про положення про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи : Указ Президента України від 3 жовтня 1997 року // Урядовий кур'єр. – 9 жовтня. – 1977. – 344 с.

174. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. ; пер. з англ. – К., Основи, 1994. – 224 с.

175. Рачинський А. П. Кадрове забезпечення – необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні / А. П. Рачинський // зб. наук. пр. УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – 1998. – Вип. 1. – С. 48–51.

176. Романько А. П. Управление кадровым потенциалом / А. П. Романько. – М. : Прогресс, 1991. – 270 с.

177. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Изд. "Феникс", 1997. – 480 с.

178. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці : дис. докт. екон. наук : 08.09.01 / М. В. Семикіна. – К., 2004. – 474 с.

179. Скавитин А. В. Проблема притеснения на рабочих местах (по материалам зарубежных исследований) / А. В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 118–126.

180. Словарь иностранных слов. – 7-е изд., перераб. – М. : Русский язык, 1980. – 624 с.

181. Слуговін В. Механістична й організмична концепції державного управління / В. Слуговін // Управління сучасним містом. – 2002. – № 7–9. – С. 3–9.

182. Советский энциклопедический словарь / ред. Прохоров А. М. – М. : Советская Энциклопедия, 1980. – 1600 с.

183. Современная западная социология : словарь / Давидов, Ю. Н., Ковалева М. С., Филиппов А. Ф. – М. : Политиздат, 1990. – 284 с.

184. Современный словарь иностранных слов. – СПб. : ДУЭТ, 1994. – 752 с.

185. Современный толковый словарь русского языка / [гл. ред. С. А. Кузнецов]. – М. : Рипол-Норинт, 2008. – 959 с.

186. Спивак В. А. Концепция "развивающее управление персоналом" и сфера компетенции менеджмента / В. А. Спивак // Управление персоналом. – 2004. – № 11. – С. 44–47.

187. Степанов А.С. Критерии эффективности государственного и муниципального управления (бездефектное управление) / А. С. Степанов // Вестник университета. – 2001. – № 2. – С. 93–98.
188. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 8. – С. 14–26.
189. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Наука, 1982. – 472 с.
190. Тимощук В. П. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимощук., А. В. Кірмач. – К. : Факт, 2005. – 88 с.
191. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. ; пер. 5-го англ. изд. – М. : Изд. "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
192. Туманов В. А. Государственная служба основных капиталистических стран / Туманов В. А. – М. : Наука, 1977. – 292 с.
193. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
194. Хессельбайн Ф. О лидерстве / Ф. Хессельбайн ; пер. с англ. В. И. Супруна. – Новосибирск ; М. : Фонд социопрогност. исслед. "Тренды", 2004. – 184 с.
195. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
196. Цветков В. В. Ефективність державного управління / В. В. Цветков // Державно-правова реформа в Україні. – К., 1997. – 328 с.
197. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой / Черняк Ю. И. – М. : Экономика, 1975. – 192 с.
198. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. – СПб. : Питер, 2003. – 222 с.
199. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : наукове видання / Л. Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 280 с.
200. Эванс Джеймс Р. Управление качеством : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Джеймс Р. Эванс ; пер. с англ.; под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.

201. Янюк Н. Принцип політичного нейтралітету в діяльності посадових осіб / Н. Янюк // *Право України*. – 2000. – № 12. – С. 62–64.
202. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory // R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.). *Handbook of emotional intelligence*. – San Francisco : Jossey-Bass, 2000. – P. 363–388.
203. Bennis W. G. Leaders strategies for taking charge / W. G. Bennis, B. Nanus. – New York : Collins Business Essentials Cop., 2007. – XIX, 235 p.
204. Berlie, Jean A., ed. *Islam in China, Hui and Uyghurs: between modernization and sinicization*. – Bangkok, White Lotus Press, 2004. – ISBN 974 480 062 3.
205. Bingham W. *Leadership // The Psychological Foundation of Management*. N.Y., 1927.
206. Blokland, Hans, and Nancy Smyth Van Weesep, eds. *Modernization and Its Political Consequences: Weber, Mannheim, and Schumpeter*, 2006.
207. Chin, Carol C. *Modernity and National Identity in the United States and East Asia, 1895–1919*. – Kent State University Press, 2011. – 160 p.
208. Cooper R. K. *Executive EI: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations* / R. K. Cooper, A. Sawaf. – New York : Grosner Putnam, 1997. – 327 p.
209. Głomb K. *E-Strategia Województwa Mazowieckiego* / K. Głomb // *III Konwent Informatyków Samorządowych Mazowsza*. – W-wa : PTI, 2005. – SNWI. – 55 p.
210. Gumbrecht H. *Modern, Modernitat, Moderne // Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Stuttgart. – 1978. – Bd.4. – P. 126–130.
211. Kondo Y. *Participation and Leadership* / Yoshio Kondo. – *Proceedings 44th EOQ Congress*. – 2000. – Vol. 2. – Budapest. – P. 110–117.
212. Macionis, John J.; Ken Plummer (2008). *Sociology* (4th ed.). Pearson Education. ISBN 013 205 158 3.
213. Namie G. *Report on Abusiv Workplacees. The Workplace Bullying & Trauma Institute* / G. Namie. – 2003.
214. Nicholls J. *The strategic leadership star: A guiding light in developing value to the customer* / J. Nicholls // *Management decision*. – Vol. 32. – № 8. – 1994. – P. 21–26.

215. Salovey R. Emotional intelligence. Imagination / R. Salovey, J. D. Mayer // Cognition and Personality. – 1990. – № 9. – P. 185–211.
216. Scarborough, H, Swang, J and Preston J (1999) Knowledge Management : A literature review, Institute of Personnel and Development, London.
217. Stogdill R. Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research / R. Stogdill. – N. Y., 1974. – P. 7–16.
218. Tan. J. Knowledge Management : just more buzzwords? / J. Tan / British Journal of Administrative Management. – 2000, March – April. – Pp. 10–11.
219. Wever. Ulrich A. Unternehmenskultur in der Praxis : Erfahrungen eines Insiders bei 2 Spitzenunternehmen. – Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1989. – P. 9.
220. Бужимська К. О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/4\\_50](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/4_50).
221. Гавриленко І. М. Соціальний розвиток : навчальний посібник [Електронний ресурс] / І. М. Гавриленко, П. В. Мельник, М. П. Недюха. – К. : 2001. – 484 с. – Режим доступу : [http://www.vuzlib.net/sots\\_rozv/\\_index.html](http://www.vuzlib.net/sots_rozv/_index.html).
222. Гайндль В. Модернізація та теорії модернізації: приклад Габсбурзької бюрократії [Електронний ресурс] / В. Гайндль. – Режим доступу : <http://www.lnu.edu.ua/Subdivisions/um/um1/Statti/3-heindl%20valtraud.htm>.
223. Горбатенко В. П. Модернізація українського суспільства у контексті сучасних цивілізаційних процесів [Електронний ресурс] / В. П. Горбатенко. – К. : НАНУ, 1999. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/contents/17576.html>.
224. Государство: понятие, признаки, функция, исторические и современные трактовки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.scribu.com/1/42/61678227824.php>.
225. Держава [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://geosite.com.ua/publ/derzhava/147-1-0-1723>.
226. Держава поліетнічна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://etno.us.org.ua/blog/glossary/39.html>.

227. Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Головдержслужби України від 31.07.06 № 273/221. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=53640&cat\\_id=34595&ctime=1154709336810](http://guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=53640&cat_id=34595&ctime=1154709336810).

228. Капитализация экономики: проблемы и перспективы // Материалы семинара. (Ч. 2). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ief.org.ua/IEF\\_rus/ET/Kapitalizaciya306.pdf](http://www.ief.org.ua/IEF_rus/ET/Kapitalizaciya306.pdf).

229. Ключові компетенції лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucshrm.org.ua/view-document/261-klyuchovi-kompetenciyi-liderstva.html?format=raw&tmpl=component>.

230. Макушкин А. Основные сценарии развития глобальной экономики до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lawinrussia.ru/dokladi/2010-06-29/osnovnie-stsenarii-razvitiya-globalnoy-ekonomiki-do-2030-g.html>

231. Маріонеткова держава [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.

232. Методика підготовки інформації про державні послуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=38484&cat\\_id=36272](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=38484&cat_id=36272).

233. Могил С. К. Сучасна держава в екстремальних ситуаціях : нормативи, органи, функції [Електронний ресурс] / Могил С. К. – Одеса: ОНЮА, 2003. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/contents/17898.html>.

234. Модернізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Модернізація>.

235. Національне агентство України з питань державної служби. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://guds.gov.ua/control/uk/publish/article>.

236. Основні компетенції лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1241>.

237. Офіційний сайт центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.

238. Пахомова Т. І. Модернізація системи державної служби: сучасний вимір [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Apdup/2011\\_1/1-4-3.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2011_1/1-4-3.pdf).

239. Положення про Реєстр державних та адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України № 532 від 27.05.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

240. Про внесення змін до Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 776 від 03.09.2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

241. Про зайнятість населення (із змінами та доповненнями) : Закон України № 803 від 1 березня 1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

242. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України № 614 від 11 травня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

243. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.kiev.ua>.

244. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України № 140/2006 від 20 лютого 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

245. Про Програму розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 746 від 8 червня 2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

246. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на 2011 – 2015 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів від 4 квітня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

247. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.kiev.ua>.

248. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ucs-hrm.org.ua/download-document/273-profilii-kompetenciiy-liderstva-na-derzhavniiy-sluzhbi-v-ukrayini.html>.

249. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні / Офіційний сайт проекту Головного управління державної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucs-hrm.org.ua>.

250. Теорії походження держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pravodom.com/istorija-prava/61/896-teori-pohodzhennya-derzhavi>.

251. Хачатурян Х. В. Инновации в государственном управлении : монография [Электронный ресурс] / Х. В. Хачатурян. – К., 2005. – Режим доступа : [http://law.kytmu.edu.ua/ndgu\\_mon1\\_ru.htm](http://law.kytmu.edu.ua/ndgu_mon1_ru.htm).

252. Эберхард фон Ленайзен. Развитие лидерства: российский контекст [Электронный ресурс]. / Эберхард фон Ленайзен. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/people/leadership.shtml>.

253. Baza przedsiębiorców [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE/?D;2687f333-4aea-4d5a-86a7-05bc6857083e>.

254. Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://www.bip.gov.pl/articles/view/39>.

255. Cele projektu eUsługi [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=2>.

256. Cele projektu pl.ID. [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/?poz=2>.

257. Cele projektu [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/46/193/?poz=2>.

258. Co zmieni się dzięki pl.ID. [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/?poz=4>.

259. e-kancelaria [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=9>.

260. Elektroniczna Platforma Usług Publicznych (ePUAP). [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://epuap.gov.pl>.

261. e-licencje (licencja detektywa, licencja pracownika ochrony fizycznej i zabezpieczenia technicznego) [Elektroniczny zasob.] – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=7>.

262. e-pozwolenie na broń [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=6>.

263. e-zamówienia publiczne [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=4>.

264. e-zażalenie i e-skarga [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=8>.

265. e-zbywanie majątku [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=5>.

266. Finansowanie projektu [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/?poz=6>.

267. Finansowanie projektu [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=10>.

268. Formularz elektroniczny i kreator wniosku [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE/?D;c5ec7ee2-78a0-4fdc-b894-7b01ec481c44>.

269. Główne informacje o CEID [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE/?D;713ade63-048e-4b87-93ee-6c2c305480c9>.

270. Kroki milowe budowy elektronicznego dowodu osobistego – historycznie [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/?poz=5>.

271. Oprojekcie [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/46/193/ePUAP2.html>.

272. Oprojekcie CEIDG [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE/?D;273fb82c-c1db-490b-a5cb-c917f5585cbb>.

273. Podpis elektroniczny i profil zaufany ePUAP [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE/?F;1b22de7d-916d-4591-b44d-3b8e2be61121>.

274. Portal ePUAP dla administracji [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/46/193/?poz=3>.

275. Portal ePUAP dla obywateli [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/46/193/?poz=4>.

276. Prognozowane korzyści płynące z realizacji projektu [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/?poz=3>.

277. Prognozowane korzyści [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/?poz=3>.

278. Projekty Ministerstwa Gospodarki (MG): Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej (CEIDG) [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/ceidg.cms.engine>.

279. Projekty Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA): Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP) [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://epuap.gov.pl/wps/portal>.

280. Projekty Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA): pl.ID. [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/38/195/plID.html>.

281. Projekty Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA): Projekt eUsługi [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/44/190/eUslugi.html>.

282. Projekty z listy podstawowej w ramach 7. osi priorytetowej PO IG – Społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : [http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/263/7303/Projekty\\_z\\_listy\\_podstawowej\\_w\\_ramach\\_7\\_osi\\_priorytetowej\\_PO\\_IG\\_Spoleczenstwo\\_i.htm1](http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/263/7303/Projekty_z_listy_podstawowej_w_ramach_7_osi_priorytetowej_PO_IG_Spoleczenstwo_i.htm1).

283. Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do roku 2020 [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://www.ukie.gov.pl>.

284. Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013 [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://www.mswia.gov.pl/strategia/>

285. The Global Competitiveness Report [Electronic resours]. – Access mode : <http://www.weforum.org>.

286. Usługi udostępnione w ramach ePUAP oraz ePUAP2 [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://cpi.mswia.gov.pl/portal/cpi/46/193/?poz=5>.

287. Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne Dz.U.2005.64.565 z późn. zm./ [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://lex.pl/bap/student/Dz.U.2005.64.565.html>.

288. Wizja rozwoju ePUAP, CPI MSWIA, 9.02.2011/ [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <http://www.mswia.gov.pl>.

289. Wygląd formularza wniosku Ceidg-1 [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE//GetFile.aspx?attid=7646305e-eaee-4f8c-aec4-90b1684214f7>.

290. Wygląd kreatora wniosku CEIDG-1 [Elektroniczny zasob]. – Tryb dostępu : <https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG.CMS.ENGINE//GetFile.aspx?attid=e41f5d1c-75e8-4710-bce5-7f0b3dba2f39>.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Гавкалова** Наталія Леонідівна  
**Аведян** Людмила Йосипівна  
**Гордієнко** Лариса Юріївна та ін.

# **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

**Монографія**

За заг. редакцією докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л.

Відповідальний за випуск Гавкалова Н. Л.

Відповідальний редактор Сєдова Л. М.

Редактор Лященко Т. О.

Коректор Мартовицька-Максимова В. А.

План 2012 р. Поз. № 28-Н.

Підп. до друку Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 20,5. Обл.-вид. арк. 25,63. Тираж прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**