

М. І. Іщенко,

*д. е. н., професор, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-6820-9455*

Є. В. Міщук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0003-4145-3711*

В. О. Ільченко,

*к. е. н., старший викладач кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-1167-3708*

О. В. Шаповал,

*магістрант кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-7435-9302*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.12

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ)

M. Ishchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Kryvyi Rih National University

Ie. Mishchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Kryvyi Rih National University,

V. Ilchenko,

Phd in Economics, Senior Lecturer, Kryvyi Rih National University

O. Shapoval,

Master's student of the Department of Accounting, Taxation,

Public Administration And Administration ", Kryvyi Rih National University

IMPROVING LEADERSHIP STYLE ORGANIZATION (EXAMPLE IN PUBLIC SERVICE)

У статті удосконалено модель формування стилю керівництва організацією на прикладі публічної служби. Запропоновано авторське визначення стилю керівництва. На відміну від існуючих визначень, у запропонованому ураховано компоненти стилю керівництва. Запропоновано модель формування нового стилю керівництва в публічній службі — адаптивного, заснованого на лідерстві. У пропонуваній моделі, адаптивний стиль керівництва ґрунтується на лідерстві, тоді як описаний в літературі адаптивний стиль його не передбачає. Визначено, що адаптація відбувається не тільки в залежності від ситуації, але більшою мірою має сфокусованість на проблемі, яка вирішується. Сформульовано сукупність чинників, що сприяють підвищенню адаптивної здатності організації (чи її структурного підрозділу). На відміну від існуючих підходів, у запропонованій моделі введені блоки щодо необхідності та здатності до адаптивності. Показано, що принциповою відмінністю є блок громадського контролю, який представлений у статті у площині об'єктивних чинників формування стилю керівництва у публічній службі. Виявлено чинники, що мають негативний вплив на впровадження адаптивного стилю керівництва заснованого на лідерстві та наведені рекомендації щодо їх усунення.

The article improves the model of forming the management style of the organization on the example of civil service. The author's definition of leadership style is offered. In contrast to existing definitions, the proposal takes into account components of leadership style, which makes this definition more detailed, and instead of influencing subordinates, the focus is on working with them. A model of forming a new style of leadership in the civil service — adaptive, based on leadership — is proposed. In the proposed model, the adaptive leadership style is based on leadership, while the adaptive style described in the literature does not provide for this. It is determined that adaptation occurs not only depending on the situation, but focuses more on the problem to be solved. Emphasis is placed on the fact that adaptive style is not only and not so much in the manager's ability to change the style of working with subordinates and their own decision-making model (fulfill orders received "from above" without listening to local experts, consult or take initiative, etc.), but also in the ability to increase the adaptive capabilities of the entire organization (or structural unit) headed by such a leader. It is taken into account that at the present stage of development of management science the so-called soft competencies are becoming more and more relevant, which include the ability to establish a good moral and psychological climate among employees, the ability to negotiate and argue their position and communicate it to subordinates. A set of factors that increase the adaptive capacity of the organization (or its structural unit) is formulated. In contrast to existing approaches, the proposed model introduces blocks of need and ability to adapt. It is shown that the fundamental difference is the block of public control, which is presented in the article in terms of objective factors in the formation of leadership style in the civil service. Factors that negatively affect the implementation of adaptive leadership style based on leadership are identified, and recommendations for their elimination are given.

Ключові слова: адаптивність, керівництво, лідерство, організація, стиль.
Key words: adaptability, leadership, leadership, organization, style.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток будь-якої сучасної організації невиконуваний без ефективної управлінської діяльності. У зв'язку із цим роль керівництва є актуальним питанням не тільки сьогодні, але й на всі часи. Здатність керівника формувати позитивний, належну соціальну, психологічну атмосферу в колективі, спонукати до якісного виконання усіх завдань працівників, застосувати потрібні саме для конкретної ситуації мотиваційні та управлінські методи, виявити власну здатність до лідерства, мистецтво комунікувати та вирішувати конфліктні стани — все перелічене та багато іншого залежить від обраного стилю керівництва. А обраний стиль у кінцевому підсумку впливає на якість, результативність діяльності усієї установи (організації). Керівник повинен до кожної людини знайти індивідуальний підхід, створити сприятливі умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути лідером.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Відмітимо, що особливості формування стилю керівництва у публічній службі розглянуто виключно для українських реалій. Найбільш поширеним серед наукових доробок у галузі публічного управління є виокремлення загального та індивідуального стилів державного управління. У загальному стилі державного управління відзеркалюється офіційна стратегія суспільного розвитку, переважаючі методи розв'язання проблем

суспільства, професійні та особисті якості працівників держапарату тощо [1]. Індивідуальний стиль держуправління є сприйнятним згідно із визначеними умовами управлінської діяльності та рисами персоналу конкретного держоргану та його апарату. Саме індивідуальний стиль держуправління вважають стилем керівництва. Від того, який стиль притаманний конкретній особі, яка займає керівну посаду в органах публічної служби залежить якість реформування суспільства, ефективність реалізації держполітики, репутація країни у глобальному світовому просторі. Загальний та індивідуальний стилі можуть не співпадати, тому що на стиль впливають, як було описано раніше, особисті риси керівників, звичний для них спосіб поведінки й роботи, сукупність форм і методів діяльності тощо. Серед індивідуальних стилів державного управління найчастіше виділяють авторитарний (авторитарний), демократичний і ліберальний стилі [1]. Проте маються й інші класифікації (рис. 1).

Н. Васильєва [6], С. Серьогін [2; 4] обґрунтовують залежність стилю керівництва від стилю мислення керівника. У концептуальному підході до державного управління С. Серьогіна проаналізовано взаємозв'язків між стилем керівництва у системі державної служби та типом свідомості, якою характеризується відповідний керівник. С. Серьогін вважає, що викреслені ним стилі та відповідні типи керівників мають принципово різний стиль мислення. Такий стиль науковець диференціює на адаптивний, проєктивний, конструктивний [4]. Проте упуцненням таких підходів вважаємо те, що вони носять



Рис. 1. Найпоширеніші у фаховій літературі класифікації стилів керівництва у публічній службі

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу праць [2—5].

статичний характер та не повною мірою враховують динамізм внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є удосконалення формування стилю керівництва організацією на прикладі публічної служби.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Більшість сучасних дефініцій "стиль керівництва" зводиться до сукупності характерних для керівника прийомів і способів розв'язання завдань управління, тобто стиль керівництва ототожнюється із сукупністю постійно застосовуваних методів керівництва [7; 8 та ін.]. Найбільш поширена дефініція стилю керівництва характеризує його в якості типового вигляду поведінки керівника при стосунках із підлеглими в процесі одержання бажаної мети та досягнення поставлених завдань. Більш широке означення передбачає наявність індивідуальнотипових властивостей стабільної системи інструментів, методів, прийомів впливу керівника на персонал з ціллю здійснення необхідного обсягу організаційних завдань, а також відповідних керівних функцій [9]. Слід наголо-

сити, що стиль керівництва передусім визначається індивідуальними рисами й якостями самого керівника. Проте окрім них, доцільно врахувати й інші компоненти (рис. 2).

Стиль керівництва містить об'єктивну і суб'єктивну сторони. Він завжди є унікальним, оскільки відзеркалює собою індивідуальність й самовираження особистості. Як відмічають фахівці, такий стиль визначає не тільки усю діяльність керівника, але й прямим чином позначається на всіх сторонах діяльності організації і безпосередньо на колективі.

На основі узагальнення думок науковців, ми вважаємо, що стиль керівництва слід розглядати в більшому розумінні, аніж тільки як характерна поведінка із підлеглими. Тому наше бачення полягає в такому: стиль керівництва представляє собою таку сукупність методів керування, що базуються на індивідуальних якостях керівника, ураховують специфіку сфери функціонування організації й інші об'єктивні компоненти та дозволяють через роботу із підлеглими досягати поставлених цілей організації. На відміну від існуючих визначень, у запропонованому нами урахувано компоненти стилю керівництва, що робить дане визначення більш деталізованим, а також замість впливу на підлеглих нами сфокусовано увагу на роботі з ними. Такий підхід обумовле-

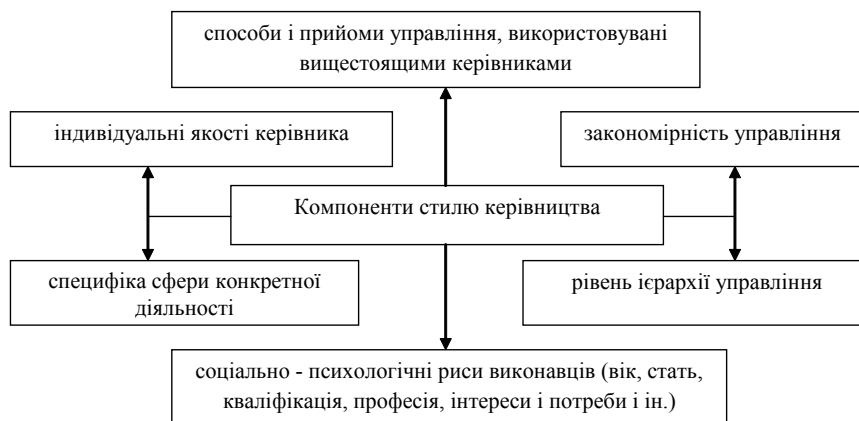


Рис. 2. Компоненти стилю керівництва

Джерело: систематизовано авторами на основі [9; 10].

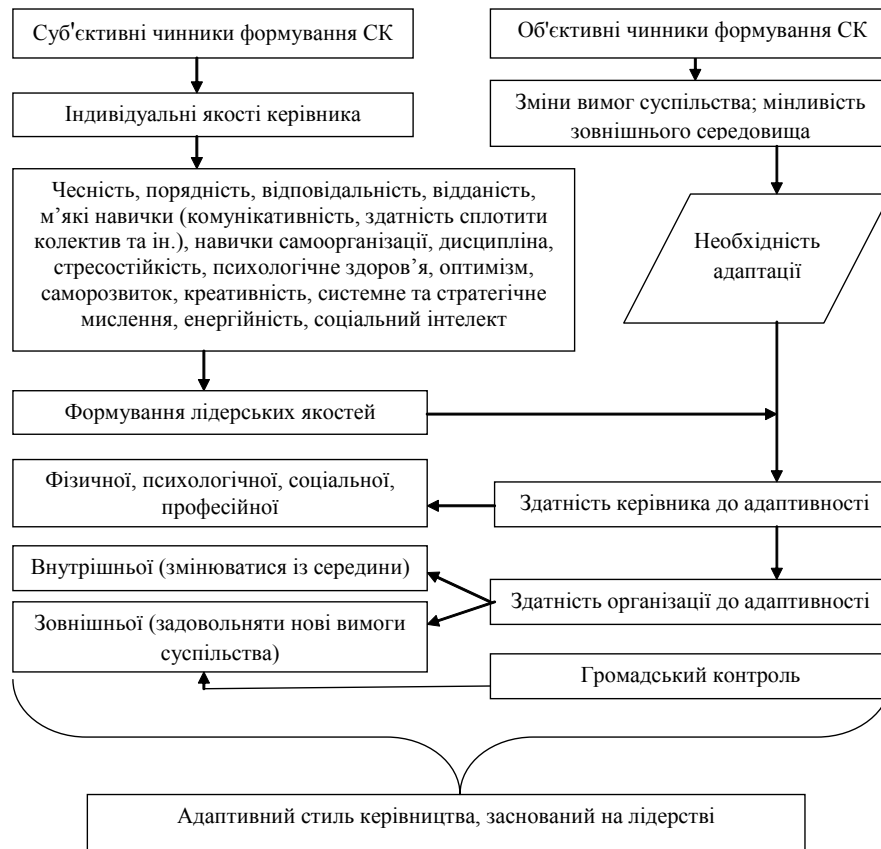


Рис. 3. Запропонована модель формування стилю керівництва у публічній службі

Джерело: розроблено авторами.

ний тим, що на сучасному етапі розвитку управлінської науки все більш актуальними стають так звані м'які компетенції (soft skills), які передбачають вміння налагоджувати гарний морально-психологічний клімат серед працівників, вміння домовлятися та аргументувати свою позицію й доносити її до підлеглих.

Соціологічні дослідження, виконані різними агентствами, показали, що за останні роки найбільш негативними якостями, поширеними серед державних службовців, на думку громадськості, залишаються бюрократизм, байдуже, зневажливе ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих інтересах, корупційність, хабарництво. Велика частина населення оцінює посадових осіб публічних служб (державних службовців, посадовців органів місцевого самоврядування) і їх діяльність передусім з точки зору моральної складової, властивих їм духовних, особистісних якостей. Саме від моральності представників публічних служб залежить загалом авторитет влади серед населення і, як наслідок цього, довіра громадян до неї. Крім того, у середовищі державної служби формуються специфічні моральні норми поведінки осіб, що займають державні та політичні посади, які сприяють вирішенню складних ситуацій в процесі здійснення ними посадових повноважень. Залишається відкритим питання про зміст правового регулювання професійної етики представників владних структур. На сьогодні досі слабо працюють механізми прямого впливу суспільства на формування належної моралі посадовців публічних служб.

Дуже часто у науковій літературі в галузі публічного управління зустрічається поділ співіснування понять керівництво та лідерство у трьох проявах: суто керівник, суто лідер, поєднання керівник-лідер. У публічних службах керівник — це посадовий стан особи (яка є одним із членів колективу), який проявляється у праві на керівництво. На противагу цього, лідер — це соціальний статус конкретного члену колективу, який надає можливість на неформальних засадах примушувати працівників дотримуватися певних правил чи виконувати певні дії. Керівник-лідер — це персоніфіковане поєднання посадового стану особи із таким соціальним статусом, котрий надає змогу активно впливати на персонал задля виконання покладених функцій та розв'язку поставлених завдань [2; 4].

На наш погляд, що в умовах динамічних змін, які відбуваються в українському суспільстві, керівникам публічних служб різних рівнів доцільно формувати адаптивний стиль керівництва, заснований на лідерстві.

Серед західних дослідників (таких, як, наприклад, П. Мотт) адаптивність характеризується як здібність, спроможність можновладців перетворювати існуюче положення в організації. Відповідно до західних теорій класифікують такі види адаптації:

- символічна: заранне виявлення проблем, вжиття заходів з їх усунення у відповідний час, розробка нових шляхів розвитку;
- поведінкова: усвідомлена підтримка змін та активна участь у їх впровадженні.

Таблиця 1. Чинники, що мають негативний вплив на впровадження адаптивного стилю керівництва заснованого на лідерстві в діяльність організації та рекомендації щодо їх усунення

Чинники протидії 1	Рекомендації щодо усунення 2
1. Відсутність навичок стратегічного планування у керівників середньої ланки (орієнтація на виконання оперативних задач, довгострокові цілі здаються недосяжними)	Отримання практичних навичок стратегічного планування за рахунок процесу вибору довгострокових цілей та визначення шляхів їх досягнення
2. Відсутність комплексного підходу до вирішення проблем (не використовуються сучасні методи аналізу ситуації, SWOT-аналіз, структурування проблем), у результаті чого рішення приймаються по окремим питанням, але не одержуються бажані результати	Отримання практичних навичок з пов'язання стратегії та організаційної структури, з реалізації стратегії шляхом покращення зв'язку між цілями підлеглих, їх керівників та органу публічної служби в цілому
3. Нерозуміння загальної місії органу публічної служби керівниками середньої ланки, недооцінка важливості узгодження дій керівників середньої ланки	Отримання практичних навичок з аналізу і проектування зовнішнього середовища діяльності органу публічної служби
4. Догматизм - використання керівниками середньої ланки технологій управління, що не змінюються протягом довгого часу; страх перед змінами звичних і освоєних управлінських традицій	Отримання навичок аналізу зовнішніх загроз та можливостей, внутрішніх сильних та слабких сторін органу публічної служби, структурування проблем
5. Незнання відмінності між технологіями управління на вищому та середньому рівнях. Неспроможність прийняти принципи делегування повноважень, прав та обов'язків. Відсутність навичок планування переходу до нових управлінських технологій	Отримання навичок по удосконаленню інформаційного обміну між керівниками вищого та середнього рівнів, об'єднання стратегічних планів із оперативними та фінансовими
6. Пасивність. Невміння включатися в реорганізаційну діяльність, недооцінка особистої участі в формуванні та реалізації стратегії розвитку органу публічної служби	Отримання навичок з реалізації ефективних комунікативних процесів, усунення бар'єрів при обміні інформацією. Активна мотивація участі керівників середньої ланки в інноваційних процесах
7. Низький рівень застосування сучасних методів при аналізі економічних та фінансових показників	Стимулювання спостереження за дослідженнями в сфері економічних досліджень

Джерело: адаптовано авторами.

Вважаємо, що під адаптивним стилем керівництва (далі — СК) заснованому на лідерстві слід мати на увазі динамічний процес адаптації керівника публічної служби (її окремих структурних підрозділів) до посилення соціально-економічних вимог суспільства та мінливості зовнішнього економічного й соціально-культурного середовища, що здатен посилити загальну адаптивну здатність усієї очолюваної цим керівником організації (публічної служби, її підрозділу). Адаптацію безпосередньо керівника на публічній службі можна поділити на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну. Запропоновану нами модель формування стилю керівництва схематично зобразимо на рисунку 3.

У нашій моделі адаптивний стиль керівництва обов'язково ґрунтується на лідерстві, тоді як описаний в літературі адаптивний стиль його не передбачає. Водночас у нашому розумінні адаптація відбувається не тільки в залежності від ситуації, але більшою мірою сфокусованість тут на проблемі, яка вирішується. Крім цього, на відміну від інших, ми вбачаємо адаптивний стиль не тільки і не тільки в здатності керівника змінити стиль роботи із підлеглими та власну модель прийняття рішень (впроваджувати накази, отримані "згори" без прислуховування до рекомендацій фахівців на місцях, радитися чи проявляти ініціативу тощо), але й в можливості підвищувати адаптивну здатність усієї організації (чи структурного підрозділу), який очолює такий керівник. Сприяння підвищенню адаптивної здатності організації (чи її структурного підрозділу) стає можливим

за рахунок впливу сукупності чинників: наявності професійного досвіду керівника у тій сфері, управління якою він очолює; розуміння керівником нових викликів суспільства та змін в економічному та соціально-культурному середовищі; глибоке розуміння необхідності власної адаптації замість проявів консерватизму. На відміну від існуючих підходів, у запропонованій моделі деталізовано перелік індивідуальних якостей, до яких віднесено окрім інших й лідерство, а також введені блоки щодо необхідності та здатності до адаптивності. Крім того, принциповою відмінністю є блок громадського контролю, який представлений нами в площині об'єктивних чинників формування стилю у публічній службі.

Важливою ознакою ефективної управлінської діяльності є вміння керівників різних рівнів пристосовувати свій індивідуальний стиль до вимог зовнішнього середовища. В такому випадку процес адаптації стилю керівництва має базуватися на дослідженні зовнішнього середовища, даних SWOT-аналізу, цілях і місії органу публічної служби та тісно взаємодіяти із процесом стратегічного планування.

Таким чином, доцільним є розроблення алгоритму впровадження адаптивного стилю керівництва, заснованого на лідерстві у практичну діяльність організації. Така модель дозволить формувати більш раціональне управління в умовах підвищених вимог зовнішнього середовища та ефективного досягнення стратегічних цілей цього управління.

Алгоритм представляє собою сукупність заходів, які допомагають інтегрувати запропонований стиль в індивідуальний стиль керівників організації замість мало-ефективного.

Впровадження адаптивного стилю керівництва, заснованого на лідерстві у практичну діяльність містить ряд етапів:

Етап 1. Загальний аналіз існуючого стилю керівника. На цьому етапі відбувається вибір методики діагностики фактичного стилю. Також слід визначити його ефективність, доцільність, недоліки та проблемні області, що потребують удосконалення. Ці проблемні області повинні враховувати не тільки упущення, пов'язані із роботою з підлеглими, але й недоліки, які позначаються на загальних результатах діяльності всієї організації.

Етап 2. Моделювання такого адаптивного стилю, заснованого на лідерстві, який би відповідав сучасним викликам суспільства та змінам економічного та соціально-культурного середовища і забезпечував би виконання поставлених перед організацією цілей.

Етап 3. Аналіз проблем, які вирішуються із застосуванням нового адаптивного стилю. На цьому етапі слід порівняти перелік наявних проблем (проблемну область) із переліком, який усувається шляхом застосування нового стилю.

Етапи 4 та 5. Ці два допоміжних процеси, безпосередньо пов'язані із попереднім етапом, об'єднано. Перед проведенням дослідження проблем, які усуваються новим стилем, необхідно врахувати специфіку проблемної області. Після аналізу проблем, які вирішуються та усуваються за допомогою нового стилю слід визначити вимоги та умови його застосування.

Етап 6. Здійснюється врахування стратегії (концепції розвитку організації) та досягнення поставлених у ній цілей та завдань у діяльності кожного структурного підрозділу.

Етап 7. Проводиться оцінка результатів діяльності публічної служби (чи її окремого структурного підрозділу, керівник якого змінює стиль свого керівництва) до та після зміни стилю керівництва. Перевіряється умова — чи отримані результати із новим стилем покращаються порівняно із попереднім?

Етап 8. Розробка програми впровадження адаптивного стилю керівництва, заснованого на лідерстві, що включатиме усунення негативних факторів із існуючого стилю керівництва, інтеграцію системи необхідних для вирішення конкретної проблеми управлінських інструментів. Крім цього, програма може містити підвищення кваліфікації, тренінги, семінари тощо по покращенню професійних компетентностей та лідерських навичок.

Етап 9. Врахування думки підлеглих та суб'єктів, які знаходяться у підпорядкуванні щодо доцільності нового стилю при розв'язанні конкретних проблем.

Етап 10. Перехід і закріплення нового стилю.

Етап 11. Розробка рекомендацій бажаної моделі поведінки підлеглих для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети діяльності публічної служби.

Етап 12. Адаптація діяльності організації на задоволення сучасних вимог суспільства щодо якості, доступності послуг та іншого.

Оскільки вимоги суспільства на якісну й доступну систему адміністративних послуг не задоволені, реформи в галузі публічного управління не завершені, то про-

цес адаптації стилю керівництва доцільно проводити безперервно. Тому на окремих етапах, наприклад, під час планування переходу до бажаного стилю керівництва, буде доцільним повернення до початкового етапу загального аналізу і заново дослідити обраний стиль, щоб переконатися в його результативності та за необхідності внести відповідні коригування.

Під час розробки програми впровадження адаптивного стилю керівництва, заснованого на лідерстві слід враховувати, що через індивідуальні особливості (склад характеру, відсутність досвіду тощо), можуть виникати механізми протидії — чинники, які негативно впливатимуть на процес впровадження нового стилю, сильно гальмуватимуть його.

Перелік найпоширеніших чинників указаної протидії та пропозиції щодо їх усунення наведено в таблиці 1.

Отже, ефективність стилю керівництва визначається не тільки кінцевими результатами діяльності організації, але й способами та прийомами їх досягнення. Стиль керівництва може бути оцінений як результативний тільки в контексті суспільних відносин, оскільки він формується під впливом ідейно-політичних, соціально-економічних і етично-психологічних чинників, обумовлених безпосередньо або у вирішальному ступені соціальною природою суспільства.

Певним чином на формування стилю в управлінні публічними службами впливають віковий і статевий склад колективу, загальноосвітній рівень і ступінь кваліфікації персоналу. Якби стиль на всіх управлінських рівнях вдалося підняти до такого рівня, де він реалізується в своїх найрезультативніших формах, то це привело б до помітного підвищення ефективності управлінської діяльності, а згодом і всього процесу управління.

Залежність організаційних поліпшень від культурних змін є наслідком того факту, що коли цінності, орієнтації, визначення та цілі залишаються постійними (навіть коли міняють процедури і стратегії), органи публічної служби зберігають свою унікальність і відносну незалежність.

ВИСНОВКИ

Запропоновано під стилем керівництва розуміти таку сукупність методів керування, що базуються на індивідуальних якостях керівника, враховують специфіку сфери функціонування організації й інші об'єктивні компоненти та дозволяють через співпрацю із підлеглими досягати поставлених цілей організації. На відміну від існуючих визначень, у запропонованому ураховано компоненти стилю керівництва, що робить дане визначення більш деталізованим, а також замість впливу на підлеглих нами сфокусовано увагу на роботі з ними. Запропоновано модель формування нового стилю керівництва в публічній службі — адаптивного, заснованого на лідерстві. У запропонованій моделі, адаптивний стиль керівництва обов'язково ґрунтується на лідерстві, тоді як описаний в літературі адаптивний стиль його не передбачає. Водночас, у нашому розумінні, адаптація відбувається не тільки в залежності від ситуації, але більшою мірою має сфокусованість на проблемі, яка вирішується. Крім цього, на відміну від інших, ми вбачаємо адаптивний стиль не тільки і не стільки в здатності керівника змінити стиль роботи із підлеглими та власну модель прийняття рішень (впроваджувати накази, отри-

мані "згори" без прислуховування до рекомендацій фахівців на місцях, радитися чи проявляти ініціативу тощо), але й в можливості підвищувати адаптивну здатність усієї організації (чи структурного підрозділу), який очолює такий керівник. Сприяння підвищенню адаптивної здатності організації (чи її структурного підрозділу) стає можливим за рахунок впливу сукупності чинників: наявності професійного досвіду керівника у тій сфері, управління якою він очолює; розуміння керівником нових викликів суспільства та змін в економічному та соціально-культурному середовищі; глибоке розуміння необхідності власної адаптації замість проявів консерватизму. На відміну від існуючих підходів, у запропонованій моделі деталізовано перелік індивідуальних якостей, до яких віднесено окрім інших й лідерство, а також введені блоки щодо необхідності та здатності до адаптивності. Крім того, принциповою відмінністю є блок громадського контролю, який представлений нами в площині об'єктивних чинників формування стилю керівництва у публічній службі. Виявлено чинники, що мають негативний вплив на впровадження адаптивного стилю керівництва заснованого на лідерстві та наведені рекомендації щодо їх усунення.

Література:

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. — К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
2. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; [редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
4. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
5. Воронько Л.О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 2. С. 157—170.
6. Васильєва Н.В. Стиль управління, як умова підвищення ефективності розвитку державної служби. Науковий вісник АМУ. 2010. Вип. 4. К.: АМУ, 2010. С. 42—47.
7. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с.
8. Хейз Ники. Успех — один на всех: основные аспекты эффективного руководства командой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 226 с.
9. Сергеева Л.М., Кондратьева В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: ЛілеяНВ. 2015. 296 с.
10. Мішук Є.В. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1010>

References:

1. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration], vol. 1, Teoriia derzhavnoho upravlinnia [Theory of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Kovbasiuk, Yu.V. (2013), Derzhavna sluzhba [Civil service], NADU, Odesa, Ukraine.
3. Orban-Lembryk, L.E. (2003), Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management], Akademydav, Kyiv, Ukraine.
4. Ser'ohin, S.M. (2003), Derzhavnyj sluzhbovets' u vidnosynakh mizh vladoiu i suspil'stvom [Civil servant in the relationship between government and society], DRIDU NADU, Dnipropetrivs'k, Ukraine.
5. Voron'ko, L.O. (2013), "Modern leader in the civil service of Ukraine: the search for the optimal model", Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 2, pp. 157—170.
6. Vasyli'eva, N.V. (2010), "Management style as a condition for improving the efficiency of civil service development", Naukovyj visnyk AMU, vol. 4, pp. 42—47.
7. Kuz'min, O.Ye. Mala, N.T. Mel'nyk, O.H. and Protsyk I.S. (2008), Kerivnytstvo orhanizatsiiei [Management of the organization], yd-vo Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnik", L'viv, Ukraine.
8. Khejz, N. (2005), Uspekhn - ody n na vsekh: osnovnye aspekty efektyvnoho rukovodstva komandoy [Success is one for all: the main aspects of effective team leadership], Balans Byznys Buks, Dnipropetrivs'k, Ukraine.
9. Serheieva, L.M. Kondrat'ieva, V.P. and Khromej, M.Ya. (2015), Liderstvo [Leadership], LileiaNV, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
10. Mischuk, Ye.V. (2016), "The manager and his role in organizing the activities of officials of public administration entities", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1010> (Accessed 20 Jan 2021).
Стаття надійшла до редакції 01.02.2021 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73