

УДК 342.5(477)-057.34

doi:10.15421/151628

## Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі

П.О. ХАЙТОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
Дніпро, Україна

### Авторське резюме

В статті аналізуються концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Автор виходить з того, що концепція розвитку лідерства є теоретичним конструктом, що містить стратегію, основні напрями, завдання та цілі вдосконалення діяльності персоналу державної служби, що дозволяють підвищити ефективність роботи інституту держави за рахунок опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційного управління.

На думку автора, концепція розвитку лідерства на державній службі повинна представляти собою систему взаємоузгоджених дій, метою яких є не тільки організаціїне вдосконалення, а й перш за все оптимізація ролі держави, яка не тільки має надавати допомогу в реалізації інтересів населення, але й активно брати участь у формуванні громадянського суспільства.

Метою формування і розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутріорганізаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління. Розробка концепції базується на принципах науковості, системності, комплексності, індивідуалізації, доступності. Розглянуто функціональне навантаження служби управління персоналом державного органу в напрямі розвитку лідерства.

В якості основних положень, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі, автор виділяє: освітню складову, регламентовану різними процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу на особистість слухачів з метою підготовки останніх до практичної управлінської діяльності; трансформацію діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення в формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління.

**Ключові слова:** лідер; лідерство; керівник; державні службовці

## Conceptual framework for leadership in public service

P.O. HAITOV

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National  
academy of public administration, office of the President of Ukraine,  
Dnipro, Ukraine

### Abstract

The article analyzes the conceptual foundations of leadership in the public service. The author comes from the fact that the concept of leadership is a theoretical construct that includes strategy, main directions, objectives and goals of improving public service personnel, to enhance the efficiency of state institutions due to indirect effects of leadership on organizational performance management.

© П.О. Хайтов, 2016

According to the author, the concept of leadership in the public service should be a system of coordinated actions which aim not only organizational improvement, but above all to optimize the role of the state, which has not only assist in the implementation of the interests of the population, but also actively participate the formation of civil society.

The purpose of the formation and leadership development in the public service is to achieve a new quality vnutryorhanizatsiynoyi interaction that facilitates optimization of power structures as the subject of management and their interaction with the citizens as the object of control. Concept development based on scientific principles, consistency, complexity, individualization, availability. The functional HR service load state body in the direction of leadership.

The main provisions defining the conceptual foundations of leadership in the public service, the author highlights: the educational component, regulated by different procedures to change learning within the application of modern methods of active influence on the personality of students to prepare for practice the last management activities; transformation of HR services of state bodies aimed at active inclusion in the formative activities to improve the quality of management interaction subject and object management.

**Key words:** leader; leadership; leader; civil servants

### **Концептуальные основы развития лидерства на государственной службе**

П.А. ХАИТОВ

Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,  
Днепр, Украина

#### **Авторское резюме**

В статье анализируются концептуальные основы развития лидерства на государственной службе. Автор исходит из того, что концепция развития лидерства является теоретическим конструктом, содержащим стратегию, основные направления, задачи и цели совершенствования деятельности персонала государственной службы, позволяющие повысить эффективность работы института государства, за счет опосредованного влияния лидерства на результативность организационного управления. По мнению автора, концепция развития лидерства на государственной службе должна представлять собой систему взаимосогласованных действий, целью которых является не только организационное совершенствование, но и прежде всего оптимизация роли государства, не только должна оказывать помощь в реализации интересов населения, но и активно участвовать в формировании гражданского общества. Целью формирования и развития лидерства на государственной службе является достижение нового качества внутриорганизационного взаимодействия, способствует оптимизации деятельности властных структур как субъекта управления и их взаимодействия с гражданами как объектом управления. Разработка концепции базируется на принципах научности, системности, комплексности, индивидуализации, доступности. Рассмотрена функциональная нагрузка службы управления персоналом государственного органа в направлении развития лидерства. В качестве основных положений, определяющих концептуальные основы развития лидерства на государственной службе, автор выделяет: образовательную составляющую, регламентированную различными процедурами, направленными на изменение форм обучения в рамках применения современных методов активного воздействия на личность слушателей с целью подготовки последних к практической управленческой деятельности; трансформацию деятельности служб управления персоналом государственных органов, направленную на активное их включение в формирующую деятельность по повышению качества управленческих взаимодействий субъекта и объекта управления.

**Ключевые слова:** лидер; лидерство; руководитель; государственные служащие

**Постановка проблеми.** В умовах докорінного реформування державного управління в Україні велике значення приділяється проблемі організаційного розвитку державної служби, наближення її до європейських стандартів, особливо в контексті набуття чинності нового Закону України «Про державну службу». Важливим аспектом вирішення даної проблеми є ефективність управлінської діяльності, так як від її результативності залежить функціональна спроможність організації. Тому для реалізації даного завдання необхідні державні службовці, здатні вибудовувати оптимальні, з позиції суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності, міжособистісні взаємозв'язки, що володіють високим рівнем відповідальності щодо якості реалізації соціальної функції державного управління. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби.

**Аналіз досліджень та публікацій.** В даний час вивченням процесів, що відбуваються на державній службі, займаються такі науковці, як Т.Е. Василевська, С.В. Газарян, Н.Т. Гончарук, С.Д. Дубенко, Н.С.Калашник, Н.А. Липовська, О.Ю. Оболенський, Т.І. Пахомова, С.М. Серьогін, А.С. Сіцінський, В.М. Сороко, І.Г. Сурай, С.К. Хаджирадєва, І.І. Хожило, І.В.Шпекторенко та ін. Питання лідерства вивчають Л.А. Пашко, В.В. Толкованов.

**Мета дослідження** – проаналізувати концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція розвитку лідерства є теоретичним конструктом, що містить стратегію, основні напрями, завдання та цілі вдосконалення діяльності персоналу державної служби, що дозволяють підвищити ефективність роботи інституту держави, за рахунок опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційного управління.

Організаційні зв'язки у межах державного управління можна назвати нор-

мативними, тому що їхній характер і зміст устанавлюються суспільством (згідно з Конституцією України) [1] і мають на меті задоволення потреб його членів у тих чи інших сферах суспільного життя.

Лідерство може розглядатися як інтегрований в структуру державного управління елемент. Цей аспект підкреслює важливість лідерства стосовно до сучасних тенденцій в державному управлінні. Ці напрями розвитку державного управління в руслі соціально орієнтованого менеджменту створюють передумови для розробки концептуальних основ розвитку лідерства в контексті його інституційної належності. Розробка концепції розвитку лідерства також об'єктивно зумовлена тим, що відбувається поєднання цілей і пріоритетів розвитку внутрішньоорганізаційних взаємодій, пов'язаних з побудовою відносин за принципом ділового партнерства всередині системи державної служби і зовнішньоорганізаційних, які характеризують зміну ставлення до держави з боку громадян, виражену в трансформації взаємного позиціонування суб'єкта і об'єкта діяльності, що визначається демократичними принципами організації громадського управління. Концепція розвитку лідерства на державній службі повинна представляти собою систему взаємоузгоджених дій, метою яких є не тільки організаційне вдосконалення, а й, перш за все, оптимізація ролі держави, яка не тільки має надавати допомогу в реалізації інтересів населення, але й активно брати участь у формуванні громадянського суспільства.

Основні напрями і пріоритети розвитку лідерства на державній службі перш за все повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрями розвитку. Це впливає з інтерпретації лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими державними службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії. Основною лінією концепції є її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного поняття, яке містить низку ознак, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а

також у процедурах, покликаних обслуговувати і оптимізувати даний процес. До таких належать:

1. Створення механізму прийняття узгоджених управлінських рішень щодо розвитку єдиної системи, який культивує лідерство на державній службі, що передбачає здійснення координації діяльності при прогнозуванні та стратегічне планування роботи інноваційної освіти (основою для цього є система НАДУ) і прийнятті узгоджених рішень з модернізації даної системи шляхом встановлення єдиних вимог до підготовки керівників і якості їх освіти (стосовно управлінської діяльності сучасного рівня, використання соціально-психологічних технологій). Це положення обумовлено специфікою лідерства як соціального феномена, система заходів з розвитку якого виходить за межі традиційних форм навчання (лекції, семінари, практичні заняття) і передбачає використання методик, які активно впливають на особистість об'єкта навчання.

2. Колегіальна підготовка освітніх програм і нормативних документів, що визначають єдині підходи до системи формування лідерської компоненти в межах організаційних структур на державній службі. Визначення ступенів і рівнів підготовки спеціалістів, створення нормативної бази, яка регламентує питання ліцензування такої освітньої діяльності, атестації та акредитації цього напрямку в навчанні, що дозволить створити умови для стабільного функціонування підрозділів, що сприяють розробці нової управлінської культури в межах єдиного освітнього простору системи професійного навчання державних службовців. Розробити систему ефективного контролю забезпечення якості освіти, що діє під час підготовки фахівця-управлінця. Такого роду робота визначається передусім тим, що лідерство є предметом вивчення різних наукових шкіл і напрямків аналізу соціальних явищ (теорія рис, поведінковий підхід, когнітивна концепція, підхід з позиції трансактного аналізу вивчення соціальних явищ, системний підхід, ситуаційна теорія). Тому для об'єктивного опрацювання наповне-

ння освітніх програм необхідно враховувати знання, отримані в ході досліджень лідерства різними науковими школами та напрямками, з метою оцінки доцільності їх застосування. В ході даного дослідження перевірка блоку гіпотез показала, що компіляція різних авторських підходів дає можливість найбільш повного розгляду предмета вивчення, механізмів і чинників, що впливають на лідерство в управлінських взаємодіях на державній службі.

3. Створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів і розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним закладам системи НАДУ реалізовувати спільні програми навчання з використанням передових інформаційних і комунікаційних технологій. Ця процедура дозволить врахувати регіональні особливості суб'єктів державного управління з метою адаптації освітніх програм до місцевих умов, так як важливість демографічних характеристик, простежена в попередніх розділах, доводить необхідність індивідуального підходу до формування регіонального компонента освітніх програм.

4. Створення механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі, розробка державно-громадської системи моніторингу якості управління. Цей напрямок діяльності містить два аспекти програми. Перший містить служби управління персоналом державних органів, до функцій яких входить забезпечення оптимального кваліфікованого організаційного кадрового складу, бо саме вони повинні прийняти на себе відповідальність за відстеження якості реалізації освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерства на державній службі. Другий напрям – це безпосередньо об'єкт докладання освітніх зусиль, тобто державні службовці. Такий вид діяльності пов'язаний з категорією лідерства як особистісно орієнтованої управлінської компоненти, причому цей вид управлінських взаємодій передбачає врахування

особливостей як суб'єкта, так і об'єкта управління. Це підтверджується і даними дослідження лідерства, які доводять необхідність залучення до процесу розвитку лідерства всіх акторів управління (керівників і підлеглих), що дозволить узгодити їх управлінські переваги і трансформувати відносини керівник – підлегли в стосунки лідер - послідовники.

Метою формування і розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутріорганізаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління. Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

1. Створення науково-дослідних програм вивчення лідерства на державній службі з урахуванням аспектів регіональної специфіки;

2. Розробка на основі інтерпретації отриманих даних освітніх курсів і методичного забезпечення процесу соціалізації лідерського управлінського фактора на державній службі;

3. Реалізація програм навчання керівників технологіям управління на основі лідерства;

4. Створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій.

Розробка концепції містить у своїй основі принципи побудови, яких в сучасній науці досить багато, але, виходячи з спрямованості дослідження для наукової доктрини, пріоритетними є наступні:

1. Принцип науковості: розробка заходів з формування лідерства в управлінні повинна ґрунтуватися на даних вивчення лідерства, а також досягнення науки в галузі управління, з урахуванням закономірностей соціального розвитку, які характеризують сучасний етап організації державного управління;

2. Принцип системності: заходи, спрямовані на формування лідерства, повинні бути взаємопов'язані, взаємообумовлені і являти собою цілеспрямований вплив на суб'єктів і об'єктів управлін-

ської діяльності;

3. Принцип комплексності: означає необхідність всебічного охоплення всієї керованої системи, обліку всіх сторін, усіх напрямків і властивостей структури колективу (вікових, гендерних, освітніх, професійних тощо);

4. Принцип індивідуалізації: в силу особливої специфіки лідерства, пов'язаної з персоніфікацією цієї категорії управління, вплив на особистість керівників і підлеглих має здійснюватися з урахуванням особистісних особливостей кожного учасника процесу управління;

5. Принцип доступності: рівень процедур, складових механізм формування керівника-лідера повинен відповідати об'єкту впливу, і його складність повинна зростати поетапно, порівнюючи до здібностей кожного з учасників.

Викладені положення концепції розвитку управлінської культури, на основі інсталяції лідерської компоненти, тягнуть за собою не тільки зміни освітніх програм, установок і форм проведення занять (це можна вважати етапом зміни управлінських пріоритетів у межах проведеної адміністративної реформи), а й трансформацію статусу відділів кадрів органів виконавчої влади. Така зміна насамперед стосується функцій, які виконуватимуть згідно з новим Законом України «Про державну службу» служби управління персоналом державного органу. Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» основними завданнями служби управління персоналом є:

1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;

2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;

3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;

4) добір персоналу державного органу;

5) прогнозування розвитку персона-

лу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [3].

Використання сучасних досягнень організаційного конструювання в контексті реформування якості кадрового супроводу процесу державного управління може здійснюватися за різними напрямками, які визначаються поглядами на організаційні підсистеми; їх кількість залежить від закладеної при декомпозиції концепції. Так, одні автори виділяють в якості підсистем адміністративну (управлінську) і людську або особистісно-культурну. Інші в управлінні організацією виділяють підсистеми управління діяльністю і підсистему управління людьми. Управління діяльністю складається з планування діяльності, постановки організаційних завдань, створення системи вимірювання виконуваної роботи, контролю за виконанням завдання. Управління людьми включає забезпечення співпраці між усіма членами колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію персоналу [4, с.20-22]. Можна зустріти й інші варіанти структури організації системи, однак привертає увагу кадрова складова як елемент системи управління [5, с.10]. Зміну функції служби управління персоналом державного органу відповідно до факторів лідерства в якості одного з основних компонентів управління доцільно формулювати, дотримуючись напрямку, що регламентує управлінську діяльність відповідно до схеми «управління діяльністю <-> управління людьми». Важливо відзначити, що стосовно державної служби дана взаємозалежність наповнюється дещо іншим змістом. Це обумовлено спрямованістю діяльності органів влади, яка полягає не тільки у вдосконаленні власної організаційної системи, а й в оптимізації

її зовнішньої роботи по реалізації прав громадян.

Лідерство як складова управління задовольняє потреби всіх напрямків в управлінській діяльності – це визначається його поліспрямованістю відносно екзогенної і ендогенної діяльності органів влади. Емпіричним підтвердженням цієї тези можуть служити характеристики, що визначають типи лідерства. Незважаючи на їх різноспрямованість, типи лідерства на державній службі об'єднує висока концентрація на системі міжособистісних відносин, що дозволяє організаціям, що здійснюють свою діяльність, виходячи з цільових настанов (у системі «людина-людина»), за допомогою регулювання внутрішніх зв'язків бути ефективними в своїй зовнішній діяльності.

Таким чином, зміна функціональної спрямованості служби управління персоналом державного органу має бути орієнтована на зміну самої основи сучасного внутрішньоорганізаційного управління, яке відповідно до сучасних управлінських тенденцій має соціальну спрямованість і характеризується таким поняттям, як «управління людськими ресурсами». Це істотно розширює повноваження служб управління персоналом державних органів і орієнтує їх перш за все, на нове відношення до формування персоналу, яке полягає в інвестиціях у своїх співробітників. До нових специфічних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів можна віднести наступні:

1) вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу (це пов'язано з необхідністю постійного моніторингу управлінських взаємодій з метою діагностики зміни соціального клімату і корекції управління, що обумовлено специфікою феномена лідерства – категорії, схильної до впливу багатьох чинників, які за своїм пріоритетом впливу розрізняються у суб'єкта й об'єкта управління);

2) дії по досягненню оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу [мова йде про якість структур і необхідність їх формування відповідно до особистісних по-

казників учасників управлінського процесу (статі, віку, стажу, освіти і т. д.), які впливають на лідерство];

3) сукупність заходів по виявленню та забезпеченню реалізації бажань, потреб та інтересів державних службовців (це пов'язано зі специфікою самих відносин влади і підпорядкування, функціональність яких визначається рівнем задоволення потреб взаємодіючих в управлінні суб'єктів. Саме цей критерій послужив основою для вивчення лідерства на державній службі, і доцільність його застосування підтверджується отриманими статистично значущими даними для вивчення лідерства).

Слід зазначити, що увага органів влади до професійної якості працівників не носить характеру новизни, що підтверджується існуванням самої системи НАДУ (державні службовці регулярно підвищують свій професійний рівень як в академії, так і в її регіональних інститутах). Але існує і дещо інший аспект розвитку кадрів, який полягає в цілеспрямованому впливі на людину як носія здатності до праці з метою отримання більшого результату від її діяльності, більшої гуманізації здійснюваних в організації заходів, орієнтованих на розвиток можливостей людини, її інтересів у контексті генеральних організаційних цілей [2, с.12]. Таким чином, відносно органів влади це пов'язано зі зміною внутрішньоорганізаційної стратегії управління персоналом. Розвиток такої особистісно детермінованої категорії, як лідерство передбачає гуманістичний підхід до управління персоналом та створення таких умов праці і такого її змісту, які дозволили б знизити міру відчуження державного службовця від його трудової діяльності і від своїх колег. Ефективність лідерства визначається взаємною узгодженістю настанов суб'єктів і об'єктів управління. Тому в межах даної концепції функціонування державної служби, а головне – їх результативність багато в чому залежить вже не тільки від чисельності та професійно-кваліфікаційного складу, а й від рівня пов'язаності мотиваційних блоків державних службовців, міри врахування їх

інтересів. Це вимагає більшої уваги до державного службовця як особистості: підвищення змістовності праці, реалізації особистісних прагнень людини, її уявлень про місце роботи серед життєвих цілей і т.д. Ефективно впливати на ці соціально обумовлені особистісні характеристики може тільки управління, здійснюване з лідерських позицій, так як саме при такій внутрішньоорганізаційній взаємодії ступінь взаємної довіри і взаємної відповідальності досягають максимальних значень [6, с.33]. Тому під час розвитку служб управління персоналом державних органів у контексті лідерської спрямованості повинні застосовуватися нові моделі управління засновані на:

- використанні «пакетів» мотиваційних програм (розроблених з урахуванням відмінності пріоритетів в управлінні у керівників і підлеглих, необхідність врахування яких підтверджується даними досліджень);

- формуванні нових культурних організаційних норм, які поділяються усіма державними службовцями (це положення включає в себе приведення ієрархій впливу факторів і орієнтації при здійсненні лідерства до єдиної піраміди пріоритетів, що забезпечить збіг цільових установок відносин керівництва і підпорядкування, а отже, поліпшить якість взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, яке безпосередньо впливає на ефективність діяльності державних службовців, обумовлену єдиним культурним організаційним простором з нормами, що розділяються всіма);

- діях з використання людських ресурсів, спрямованих на підвищення творчої та організаторської активності керівників і підлеглих (цей напрям обумовлений низькими показниками фактора інтелектуального стимулювання, використання якого в управлінні не знаходить належного застосування у суб'єкта управління і емоційного відгуку на такого роду дії в об'єкта управління).

**Висновок.** Таким чином, в якості основних положень, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі, можна виділити:

- освітню складову, регламентова-

ну різними процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу на особистість слухачів з метою підготовки останніх до практичної управлінської діяльності (причому у якості об'єктів навчання повинні виступати як керівники, так і підлеглі);

- трансформацію діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення в формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта й об'єкта управління. Розглядаючи сис-

тему відносин «керівник-підлеглий» як відносини «лідер-послідовники», можна констатувати, що позитивна оцінка можливостей для розкриття свого потенціалу як сукупності наявних знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей формує у державних службовців мотиваційний настрій на високопродуктивну працю. Це, в свою чергу, дозволяє оцінювати даний підхід до управління персоналом на державній службі як орієнтований не тільки на вирішення поточних завдань і оперативної зміни в кадровій розстановці, але і як

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Україна, 1996. – 119 с.
2. Планирование социального развития коллектива / под ред. Ж.Т. Тощенко - М.: Дело, 2003. – 232 с.
3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 : Режим доступу: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/12673>
4. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. - М.: Прогресс Универс, 2003. – 384 с.
5. Социальный менеджмент/ под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, 1998. - С. 9-24.
6. Hollander, E.P., Julian, J.W. Studies in leader legitimacy, influence and innovation/ E.P.Hollander, J.W. Julian II Advances in experimental social psychology. - Vol. 5. - 2002. - P. 33

#### REFERENCES:

1. Konstytutsiya Ukrainy: pryynyata na p'yatyi sesiyi Verkhovnoyi Rady Ukrainy 28 chervnya 1996 r. [The Constitution of Ukraine, adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine June 28, 1996]. Ukrainyana, Kyiv (in Ukrainian).
2. Planirovanie sotsialnogo razvitiya kolektiva [Planning for Social Development team]. 2003. Delo, Moscow (in Russian).
3. Pro zatverdzhennya Typovoho polozhennya pro sluzhbu upravlinnya personalom derzhavnoho orhanu : Nakaz Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoyi sluzhby vid 03.03.2016 № 47 [On approval of regulations on service HR state body: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of 03.03.2016 number 47]. Access: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/12673> (in Ukrainian).
4. Santalanyen, T., 2003. Upravlenie po rezultatam [Performance management]. Progress Univers, Moscow. (in Russian).
5. Sotsialnyi menedzhment [Social management]. 1998. Banki i birzhi, 9-24. Moscow (in Russian).
6. Hollander, E.P., Julian, J.W., 2002. Studies in leader legitimacy, influence and innovation Julian II Advances in experimental social psychology 5, 33.

**Хайтов Павло Олександрович** – здобувач

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

*Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29*

*E-mail: chaitov@ua.fm*

**Haitov Pavlo O.** – applicant

*Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine*

*Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine*

**Хайтов Павел Александрович** – соискатель

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

*Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29*