УДК 35.07:159:316.46:303.01

А. Ліпенцев

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Досліджено основні теоретичні підходи та методологічні аспекти лідерства щодо забезпечення клієнтоорієнтованоості організації (надання якісних послуг). Здійснено аналіз тенденцій щодо напрямків реалізації концепції New Public Governanse та підходу сервіс-домінуючої публічної служби, де громадянин (клієнт) виступає "соопродюсером послуг" (Public) Service-Dominant Approach & The Citizen as a Coproducer (С. Осборн) у контексті сучасної теорії "маркетинг 3.0" (Ф. Коттлер). Узагальнено та адаптовано досвід розвитку лідерства у структурах публічної служби Канади, зорієнтованих на надання послуг. У контексті завдань модернізації України розроблено характеристики та аспекти розвитку лідерства та формування сервісної організаційної культури в органах публічної влади для забезпечення якості адміністративних послуг.

Ключові слова: "нове публічне управління", сервіс-домінуюча публічна служба, громадянин як сопродюсер публічних послуг, "маркетинг 3.0", "аттракт-функція", характеристики клієнтоорієнтованної організації, феномен лідерства, нові ролі лідера, класифікація стилів лідерства на засадах концепції емоційного інтелекту, теорії та концепції: "лідера служителя", "емоційного лідерства", "двигуна лідерства", "креативного лідерства", "лідера, котрий навчається", "екологічного лідерства", "трансформаційного лідерства", "резонансного лідерства" та "емерджентного лідерства", всестороння модель лідерства Г. Юкла, модель розвитку лідерства "Servise Ontario", емоційна залученність "включеність" персоналу (employee engagement), "ключові компетентнції лідерства" публічної служби Канади, основні характеристики лідерства для забезпечення якості адміністративних послуг (клієнтоорієнтованності організації), формування клієнтоорієнтованої культури органів публічної влади.

Нагальність реалізації завдань "Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки" [1] обумовлює потребу у дослідженні теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів розвитку лідерства і підвищення ефективності HRM процесів у органах публічної влади для переорієнтації діяльності державних службовців на надання якісних послуг громадянам [2]. Успішність здійснення реформ в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників у державних установах та організаціях різних форм власності здійснювати управлінське лідерство та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки яка дасть змогу забезпечити високу якість адміністративних послуг.

Феномен лідерства в організації у свій час досліджували: І. Адізес, Б. Басс, О. Виханський, Р. Дафт, Д. Коттер, М. Мескон, А. Наумов, С. Роббинс, Ф. Тейлор, С. Филонович, Е. Яхонтова, Г. Юккл та інші, а також до вивчення питань лідерства на державній службі долучались Л. Бізо, Є. Барань, І. Ібрагімова, М. Їжа, В. Князєв, О. Кікоть,

© А. Ліпенцев, 2014

Н. Нижник, Л. Пашко, Т. Федорів, В. Малиновський та інші. Потрібно зазначити, що перші системні кроки з актуалізації проблематики розвитку лідерства у органах публічної влади на теоретико-методологічному рівні було зроблено у 2005 р. у Національній академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ, Академія). Для підготовки магістрів із управління суспільним розвитком у НАДУ та регіональних інститутах Академії – напрям 1501 "Державне управління", за заочно-дистанційною формою навчання, було розроблено навчальний курс, дидактичні матеріали та започатковано викладання навчального курсу "Корпоративна політика та лідерство" [3]. Із 2008 р. авторський навчальний курс "Паблік Менеджмент: організаційна культура та лідерство" розроблено і впровадженно у навчальний процес з підготовки магістрів державного управління у Львівському регіональному інституті державного управління НАДУ (далі – ЛРІДУ НАДУ, Інститут) за заочною та денною формами навчання (розробник доц. А. Ліпенцев). Із 2009 р. для підвищення кваліфікації керівників органів публічної влади у центрі підвищення кваліфікації ЛРІДУ НАДУ для керівників органів публічної влади восьми західних областей України. проводиться 2-х денний семінар-тренінг за темою: "Менеджмент та лідерство в управлінні органами публічної влади". Ця навчальна програма у 2010 р. із високою оцінкою проходила евалюацію експертами ЄС за проектом TWINING. З 2009 р. у межах Щорічної науково-практичної конференції ЛРІДУ НАДУ за міжнародною участю запровадженно секцію за тематикою: "Лідерство та сучасні HR технології", яка є вже визнаною площадкою для обговорення актуальних питань для науковців зацікавлених у даній проблематиці.

Нацдержслужбою України з 2010 – 2011 рр. реалізується Програма розвитку лідерства, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії" № 728 від 25.08.2010 р. Нацдержслужбою України та Школою вищого корпусу державної служби протягом 2011 – 2013 рр. було розроблено навчальну програму і забезпечено навчання державних службовців I – II категорії посад. У вересні 2011 р. у м. Одесі Нацдержслужбою України було проведено Щорічні Решельєвські читання за темою: "Лідерство в державному управлінні" [4]. У 2012 р. групою розробників Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів за підтримкою проекту CIDE "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні" було підготовано посібник "Розвиток лідерства" [5]. А у 2013 р. питання лідерства у системі державної службі було розглянуто у двотомному підручнику "Державна служба", виданому авторським колективом НАДУ за редакцією проф. Ю. Ковбасюка, проф. О. Оболенського та проф. С. Серьогіна [6].

Але у зв'язку із завданнями переорієнтації діяльності органів публічної влади на надання послуг громадянам та створенням системи центрів надання адміністративних послуг актуалізовується потреба у дослідженнях теоретико-методологічних аспектів здійснення лідерства для надання якісних адміністративних послуг, а також вивчення успішних практик розвитку лідерства і формування організаційної культури у сервісних структурах публічних служб країн сталої демократії.

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних аспектів аспектів розвитку лідерства у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг та формування клієнтоорієнтованної організаційної культури в органах публічної влади, а також узагальнення досвіду розвитку лідерства у структурах публічної служби Канади, зорієнтованих на надання адміністративних послуг.

Феномен лідерства привертав увагу з давніх часів, але початок систематичного та цілеспрямованого вивчення лідерства відносять до часів появи досліджень Ф. Тейлора [7]. Незважаючи на надзвичайно велику кількість досліджень, не існує єдиної думки щодо того, що таке лідерство і як би воно мало вивчатись.

Наведемо деякі з визначень поняття "лідерство":

– ведуча роль окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності [8];

– це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації [9];

– процес впливу, під час якого індивіди своїми діями сприяють просуванню групи до загальної мети [10];

– це процес впливу і підтримки індивідом інших людей, спрямованих на досягнення цілей [11];

– взаємовідносини між лідером та членами групи, які здійснюють вплив один на одного і прагнуть спільно до реальних змін і досягнення результатів, які вдображають спільні цілі [12];

– взаємодія між членами групи. Лідери – це люди, чиї дії впливають на поведінку інших людей у більшій степені, ніж дії інших людей впливають на них самих [13].

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Наведені визначення не мають на увазі передумови лідерства тільки для якогось певного типу організацій. Йдеться про взаємодію або взаємовплив між людьми у рамках будь-якого виду діяльності (державна установа, освіта, охорона здоров'я бізнес-компанія тощо), а не тільки в політичних процесах. Важливо також відмітити, що управлінська взаємодія типу "лідер – послідовник" не обов'язково припускає його ієрархічну сутність, як це має місце у разі відносин "начальник – підлеглий". Лідерство, як і влада, – це потенціал наявний у людини [14].

Узагальнюючи вищенаведене, ми погодимось з авторами [15], які вважають, що поняття "лідерство" використовується у двох основних значеннях. З одного боку, лідерство – це позиція. З іншого боку, лідерство – це процес взаємодії між лідером і послідовниками. Звідси виникають два визначення лідерства. Позиційне визначення: лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається більш ефективними результатами діяльності. Динамічне визначення: лідерство - це процес залучення послідовників у діяльність щодо вирішення завдань, що представляються значущими для лідера.

Виділяють також "управлінське лідерство" *(managerial leadership)* – це особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників [16]. Управлінський лідер – індивід, який гармонійно поєднує у собі лідерські та менеджерські якості [17].

Добре ілюструє сутність феномена лідерства спроба Г. Юкла [18] концептуально упорядкувати у формі всесторонньої (*холістичної*) графічної моделі основні фактори, які впливають на ефективність лідерства, а саме: риси і навички лідера; поведінка лідера; типи влади лідера; екзогенні ситуаційні фактори; вхідні фактори; кінцеві результати (рис. 1).

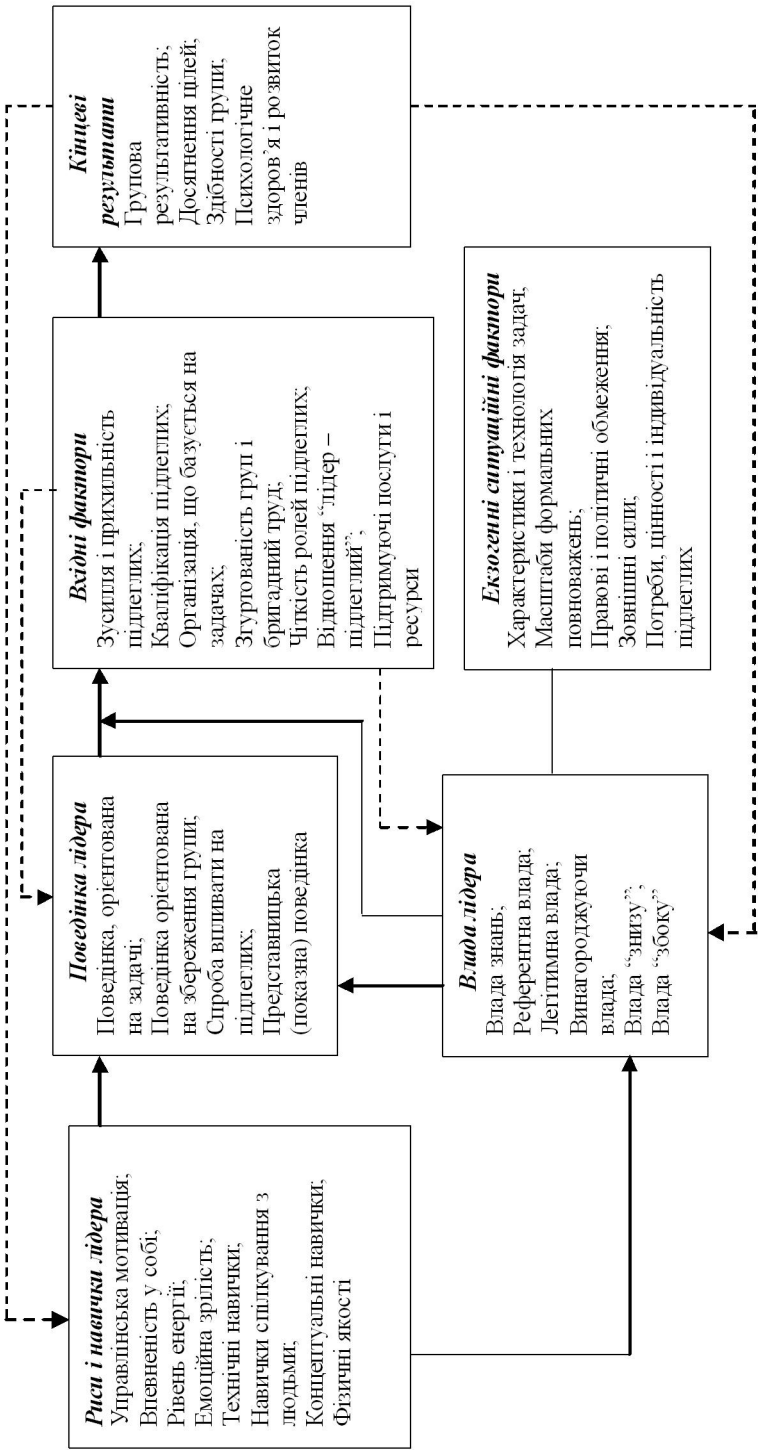


Рис. 1. Всестороння модель Юкла

У контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики Національним агентством України з питань державної служби підготовлено методичні рекомендації [19], де фактично вперше в історії державного управління в Україні у офіційному документі, виданому центральним органом виконавчої влади з'явилось визначення поняття "лідерство" та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства у органах публічної влади. А саме: лідерство визначається як "здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей" [20]. Відповідно до вимог вищенаведених методичних рекомендацій, лідер:

1. Передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам.

2. Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу.

3. Використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів.

4. Демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань).

5. Готує свій підрозділ до змін.

6. Допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших.

7. Змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації.

8. Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, уміння і навички підлеглих.

9. Швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему, аніж просто сам приймає рішення за них.

10. Виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

Стратегічні завдання підвищення якості адміністративних послуг вимагають впровадження до процесів управління органами публічної влади сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом, з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів.

Доцільно зазначити, що авторитетні дослідники теорії організації відзначають, що у будь-якої ділової організації є три взаємопов'язані генеральні цінності: 1) керованість, 2) клієнтоорієнтованість (клієнтність); 3) інноваційність. Клієнтоорієнтованість організації *(як генеральна цінність)* це її відповідність потребам, тенденціям ринку, привабливість її продуктів та послуг для клієнтів [21]. У контексті стратегій модернізації державного управління, підходів Паблік Менеджмент та Нового Публічного врядування вважаємо за доцільне зробити спробу екстраполяції ідей проф. А. Пригожина, а також інших підходів теорії організації для вироблення оригінального підходу до здійснення керівництва органами публічної влади, якій дозволить гідно відповідати на виклики глобалізованного світу та турбулентного зовнішнього організаційного середовища.

Вивчення сучасних досліджень питань клієнтоорієнтованності організацій державного та приватного сектора дало нам змогу з'ясувати, що клієнтоорієнтованність організації визначають [22] як стратегію роботи, спрямовану

на формування доданої цінності пропозиції (продукта або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні, зокрема і нестандартні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи за цього позитивний емоційний досвід спілкування. Більшість дослідників називають такі характеристики клієнтоорієнтованої організації: клієнт отримує більше, ніж очікував; індивідуальний підхід, робота з конкретною ситуацією, сервіс як консалтинг; особиста увага до клієнта, прояв особистої турботи з боку співробітників; гнучкість (вихід за рамки формального ставлення); простота у наданні послуг; швидкість обслуговування, оперативність [23, 24]. Професор А. Пригожин вважає, що ефективно розгорнути організацію у бік клієнта можна тільки повністю, включаючи всі її ієрархічні рівні. Для позначення здатності організації зацікавлювати клієнтів у співпраці з нею А. Пригожин ввів до наукового обігу поняття "аттракт-функція організації". На його думку, це результуюча дія всієї діяльності організації з погляду споживачів та партнерів тобто, привабливість організації загалом. "Аттракт-функція" набагато ширше ніж "клієнтоорієнтованість", до неї зараховують іміджеві та репутаційні аспекти діяльності організації, її організаційну культуру, суб'єктивні та об'єктивні характеристики, відносини не тільки з клієнтами, але і з партнерами.

"Клієнтоорієнтованість", за А. Пригожиним, це окремий випадок аттракт-функції організації, що означає суб'єктивну спрямованість керівництва, управлінських структур, франт-персоналу на покращення відносин із клієнтами, на закріплення та розвиток клієнтської бази [25].

Практика засвідчує, що клієнтоорієнтованість повинна бути не просто "технікою", а особистісною установкою, основою організаційної поведінки співробітників. Тільки тоді вони будуть повною мірою проявляти ті якості, які необхідні. Недостатньо вимовити "по інструкції" фразу: "чим я можу бути Вам корисний", потрібно, щоб співробітник дійсно прагнув допомогти клієнту *(споживачу послуг)*, зробити для нього максимум можливого.

Досвід сфери матеріального виробництва та функціонування традиційних адміністративних *(бюрократичних)* структур демонструє, що саме застосування стандартів дозволяє *(у ретроспективі)* істотно підвищити рівень якості та керованості. Тому керівники організацій, що прагнуть стати клієнтоорієнтованими, достатньо часто зорієнтовані на розробку та імплементацію стандартів (якості, обслуговування, вітання і прощання, розмови по телефону тощо). Але необхідно розуміти, що стандартизація добре працює там, де ми маємо справу з чимось масовим, однотипним. А орієнтація на клієнтоорієнтованість передбачає сприймання кожного клієнта *(споживача послуг)* як унікального та прагнення задовільнити індивідуальні і нестандартні потреби і запити. Викладене не означає, що потрібно відмовитися від стандартів взагалі. Важливо розуміти, що стандарти задають лише мінімальну планку якості сервісу, а все інше забезпечується за рахунок індивідуалізації.

Клієнтоорієнтована організація потребує мислячих співробітників, здатних аналізувати ситуацію, знаходити неочевидні рішення і діяти самостійно. Це вимагає певних навичок і вмінь. Для керівника важливі такі навички, як стратегічне мислення, вміння делегувати обов'язки і права, забезпечувати розвиваючий зворотний зв'язок. Він повинен вміти встановлювати контакти, виявляти потреби, управляти відносинами, вирішувати конфліктні ситуації [26].

У цьому контексті для вироблення підходів до здійснення лідерства для підвищення якості адміністративних послуг в органах публічної влади є корисним вивчення аспектів маркетингу послуг, що створює умови для виявлення вимог споживачів та визначення можливостей їх задоволення. Технології "нової хвилі" дають споживачам можливість стати учасниками процесів створення послуг "професійними споживачами", а гуру маркетингу Ф. Котлер констатував у 2010 р. [27] появу нової маркетингової концепції – "маркетингу 3.0".

Ці напрацювання добре корелюються з напрямками модернізації сучасного державного управління, а саме концепцією *"нового публічного врядування", обґрунтованою С. Осборном*, а також підходом сервіс-домінуючої публічної служби, де громадянин (клієнт) є "соопродюсером послуг" [28]. Наведені тренди та порівняння задають практикам державного управління чіткі орієнтири щодо можливостей перенесення у прикладну площину цих концептуальних підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Напрямки розвитку маркетингу адміністративних послуг у контексті концепцій "маркетингу 3.0" та концепції "нового публічного врядування" [29, 30]

№ з/п	Вид діяльності	Діюча маркетингова концепція	Маркетингова концепція 3.0	Нове публічне врядування New Public Governance
1	Управління послугою/ товаром	Чотири *P* (продукт, ціна, просування, місце)	Спільна творчість	Якісні адміністративні послуги-продукт співпраці держави і недержавних акторів.
2	Управління споживачем	*STP* (сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування)	Сприяння співтовариствам споживачів	Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства,бізнесу та органів публічної влади, зокрема і через "технології нової хвилі"

Маркетингова концепція 3.0 пропонує практикам сфери публічного управління принципово нові інструменти, які дозволяють державним організаціям різних країн, що надають послуги, ефективно функціонувати в умовах невизначеного і турбулентного зовнішнього середовища. Головна ідея полягає у акцентах *на спільній і творчій співпраці споживачів і службовців* органів публічної влади щодо покращення якості адміністративних послуг.

Враховуючи сучасні тренди залучення основних стейкхолдерів до процесів вироблення послуг, однією з концептуальних засад розвитку публічних органів влади та сервісних організацій у багатьох країнах світу визнано орієнтиром на формування засад організації що навчається. Організація, що навчається – це організація, яка створює, придбає, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти. Термін, введений в ужиток П. Сенге (P. Senge).

Організація, що навчається з'являється там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим чинником продуктивності і метою інвестицій. Зазвичай це відбувається в тих випадках, коли гнучкість стає ключовим словом. І тоді управління змінами стає найважливішою метою управління і менеджменту. П. Сенге визначає

організацію, що навчається, як місце, "в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно вчаться тому, як вчитися разом". Це передбачає підхід до управління, який поєднує системне мислення, спільну роботу і командне навчання

Такі організації, як правило, гнучкіші, адаптивні, і мають продуктивні якості, важливі в період стрімких змін. Визначальними для створення організації, що навчається, П. Сенге вважає нові ролі лідера, а саме: лідер як дизайнер, лідер як служитель, лідер як вчитель [31]. Найголовніше завдання лідера в організації, що навчається, – створення творчої (креативної) напруги, яка виникає з чіткого усвідомлення того, чого ми хочемо досягти, нашого бачення перспективи, нашої "мрії", – і правди про тих, де мі знаходимося заразом, нашого реального стану справ. Розрив між цими двома положеннями і породжує природне напруження [32]. Лідерство у наступних працях П. Сенге розглядається як здатність певного співтовариства (*лідерів*) визначати своє майбутнє і передусім підтримувати процес необхідних для цього змін. До основних джерел лідерства П. Сенге із співавторами [33] зараховують здатність підтримувати творчу напругу і енергію, які виникають, коли люди говорять правду і доносять до оточуючих своє уявлення про майбутнє і розуміння сьогодення. У будь-якій організації багато лідерів, тому що на різних рівнях ієрархії можна знайти тих, хто відіграє вирішальну роль у створенні і підтримці творчої напруги, для майбутнього організації важлива поведінка багатьох людей, які займають різні посади. Виділяють такі типи лідерів: 1) лідерів – лінійних менеджерів; 2) лідерів, або тих хто створює громадську думку; 3) лідерів-адміністраторів – вони взаємно доповнюють один одного. Ні один із них не може діяти ефективно без участі лідерів інших типів. Свій підхід до вивчення лідерства П. Сенге та його колеги назвали "екологічним", тому що він висвітлює взаємодію різних вчинків лідерів та існуючих в організації інших сил. За цього лідерство розглядається як системне явище, що невід'ємне від контексту, так що лідерство та процеси змін є двома сторонами однієї медалі [34].

Актуальною для формування системи якісного надання послуг у сучасних українських органах публічної влади є концепція "двигуна лідерства" Н. Тічі [35]. За дослідженнями Н. Тічі трапляються два типи лідерів. Перший – це ті, хто зміг вивести свою організацію на вершину успіху, але не зумів на ній утриматися. Другий тип – ті, хто не лише досяг успіху, але і довго його утримував. Останніх Н. Тічі назвав переможцями. Спираючись на результати досліджень організацій, що відповідали критерію довготермінової успішності, Н. Тічі зробив такі висновки:

1. У організаціях-переможцях лідери є на усіх рівнях.

2. Для забезпечення лідерства на усіх рівнях, лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління.

3. Діючі лідери повинні володіти методикою виховання нових лідерів.

4. Щоб виховувати нових лідерів, діючі лідери повинні мати так звану "точку зору,що передається" (Teachable Point of View).

За Н. Тічі, "точка зору, що передається" – це система з трьох елементів:

– ідей з розвитку професійної діяльності;

– цінностей;

– емоційної енергії та рішучості.

На думку Н. Тічі, видатні лідери, досягаючи своїх цілей, не просто використовують своїх послідовників, а й навчають їх, прагнучи перетворити їх із послідовників у самостійно мислячих лідерів. За цього лідери розглядають власне научіння і навчання інших як одну зі своїх основних функцій і використовують для цього будь-які можливості. Більше того, виховання нових лідерів у таких організаціях стає частиною корпоративної культури, таким чином, включається "двигун лідерства".

Одним із базових підходів для формування лідерства для надання якісних послуг у багатьох сервісних організаціях, зокрема і публічній службі Канади визнано теоретичний підхід "Лідера Служителя" ("Servant Leadership"). На думку розробника цієї теорії Р. Грінліфа (R. Greenleaf) [36], істинне лідерство виникає у тих людей, чиєю основною мотивацією є глибоке бажання допомогти іншим. Основні завдання лідера як служителя: обслуговування людей та обслуговування організаційної цілі. Сформульовано десять основних характеристик лідера-служителя: 1) вміти слухати; 2) бути емпатичним; 3) мати переконання; 4) здатність до концептуалізації; 5) здатність здійснювати духовне зцілення-цілосність особистості; 6) обізнаність; 7) здатність до прогнозування – інтуіція; 8) управління на засадах врядування; 9) відданість розвитку людей; 10) створення спільноти.

У своїх попередніх дослідженнях [37 – 39] ми вже актуалізовували у вітчизняному науковому дискурсі значущість емоційного інтелекту (емоційних компетенцій) для ефективності сучасного лідерства в органах публічної влади. У якості "стратегічного важеля лідерства" розглядається емоційний інтелект вітчизняним дослідником І. Ібрагімовою [40]. У цьому контексті вважаємо за доцільне розглянути підхід проф. М. Кетса де Вриса (*Manfred Kets de Vries*), який у певній мірі доповнює вищенаведені теоретичні погляди своєю класифікацією лідерства на засадах концепції емоційного інтелекту [41] (табл. 2).

Дослідження М. Кетса де Вриса доводять, що найбільш ефективним у процесах модернізації державного управління та впровадження нових управлінських технологій щодо підвищення якості адміністративних послуг є "авторитетний" стиль, який передбачає: мобілізацію людей на втілення в життя своїх задумів; особистий приклад лідера; демонстрацію лідером упевненності у собі, здатність емпатичного спілкуання та уміння впроваджувати інновації, – і є надзвичайно сприятливим для формування інноваційної організаційної культури, яка є передуомовою формування культури високої якості послуг. Люди повинні бачити сенс у своїй трудовій діяльності та з бажанням працювати з Вами і на Вас, пишатися тим, чим вони займаються, а Ви – довіряти їм. У роботі абсолютно необхідно забезпечити три речі: інтерес, любов і сенс.

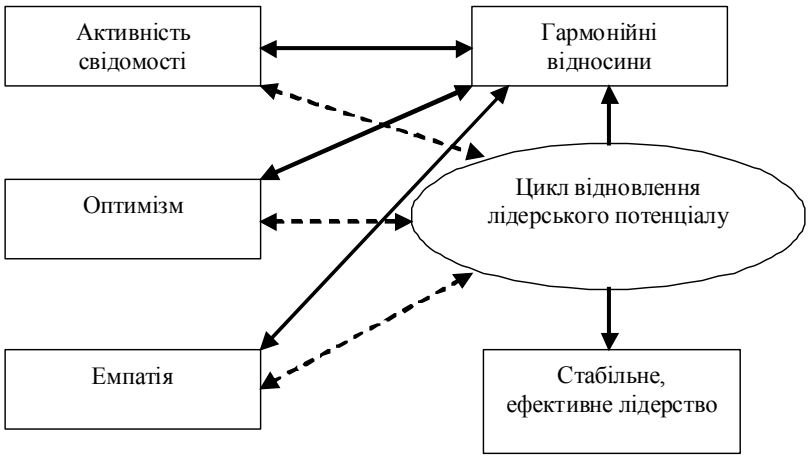
Автори *теорії "резонансного лідерства"* Р. Бояцис та Е. Макки [42] продовжили вивчення аспектів, які підсилюють та дозволяють практично реалзувати концепцію "емоційного інтелекту" та "емоційного лідерства" Д. Гоулмана в управлінні людьми, командами та організаціями [43]. Розроблена стратегія "резонансного лідерства" полягає у здатності лідера викликати в людей потужний емоційний *резонанс*. Базовими вважаються три компоненти: активність свідомості,оптимізм та емпатія. Разом ці три якості допомагають створювати сприятливий (гармонійний) емоційний клімат в організації, а також "дозволяють керівникам протидіяти руйнівному впливу управлінського стресу і підтримувати високий є лідерський потенціал" (рис. 2) [44].

Таблиця 2

Базові характеристики шести стилів лідерства (класифікація М. Кетс де Вриса)*

№ з/п	Основні характеристики	Авторитарний	Авторитетний	Товариський	Демократичний	Зразковий	Повчальний
1	**Метод роботи лідера**	Вимагає негайної покори	Мобілізує людей на втілення в життя своїх задумів	Формує емоційні зв'язки і створює гармонію	Добивається одностайності за допомогою активного залучення співробітників у процес управління	Встановлює високі стандарти продуктивності	Допомагає співробітникам розвивати перспективні здібності
2	**Девіз стилю**	"Виконуйте, що я вам велів"	"Усі за мною"	"Люди перш за все"	"А ви що думаєте?"	"А зараз робіть як я"	"Спробуйте ось такий варіант"
3	**Домінуючі характеристики емоційного інтелекту**	Воля до досягнень, ініціативність, самоконтроль	Упевненість в собі, здатність співпереживати, уміння упроваджувати нововведення	Здатність співпереживати, уміння укріплювати соціальні зв'язки і ефективно спілкуватися з людьми	Уміння грамотно взаємодіяти з іншими співробітниками, керувати роботою команди, ефективно спілкуватися з людьми	Сумлінність, воля до досягнень, ініціативність	Заохочення розвитку здібностей інших людей, здатність співпереживати, самосвідомість
4	**Оптимальні умови для застосування**	Кризові ситуації, необхідність реорганізації, труднощі взаємодії з незлагідними працівниками	Ситуації, коли для здійснення змін потрібні нові ідеї або необхідне проголошення чіткого курсу дій	Ситуації, коли вимагається усунути розлад у відносинах між співробітниками або примусити підлеглих посилено працювати в складних обставинах	Обставини, в яких необхідно переконати працівників у правильності корпоративної політики, домогтися консенсусу або взнати ідеї цінних співробітників	Ситуації, коли потрібно добитися швидкого виконання роботи від команди, високопрофесійних цілеспрямованих фахівців	Ситуації, коли вимагається допомогти співробітнику підвищити продуктивність або розвинути в собі перспективні якості і уміння
5	**Загальна дія на клімат/організаційну культуру**	Згубне	Надзвичайно сприятливе	Сприятливе	Сприятливе	Згубне	Сприятливе

Примітка: адаптовано к. е. н., доц. А. Ліпенцевим.



Внутрішньоособистісні процеси позначені пунктирними лініями і стрілками.

Соціальні процеси (взаємодія лідера з іншими людьми) позначені суцільними лініями і стрілками.

Рис. 2. Резонансне лідерство. Механізм підтримки ефективності за рахунок регулярного відновлення лідерського потенціалу

Важливою для сучасних моделей розвитку лідерства вважають теорію "трансформаційного лідерства", роботу над котрою розпочав Дж. Бернс. Він вважав, що транзакційні лідери є лідерами, які обмінюють реальні винагороди за працю на відданість послідовників. Трансформаційні лідери є лідерами, які змушують своїх послідовників зосередитися на більш високих порядках власних потреб, за цього підвищуючи обізнаність про значення результатів власної праці і нових способів, за допомогою яких ці результати можуть бути досягнуті. Транзакційні лідери, як правило, більш пасивні, тоді як трансформаційні лідери демонструють активну поведінку. М. Басс розширив оригінальні ідеї Дж. Бёрнса та сконцетрував увагу на механізмах впливу. Виділено чотири елементи трансформаційного лідерства: 1. Ідеалізований вплив: забезпечує бачення перспективи і усвідомлення місії, викликає гордість, досягає поваги та довіри. 2. Натхнення: використовує символи для концентрації зусиль, доступно подає важливі цілі. 3. Інтелектуальна стимуляція: заохочує інтелектуальні зусилля, раціональне і вдумливе рішення проблем. 4. Індивідуальний підхід: приділяє кожному працівнику увагу і знаходить до кожного працівника індивідуальний підхід, допомагає, дає поради [45].

У контексті пошуку можливостей підвищення ефективності маркетингу відомий вітчизняний маркетолог, декан корпоративного університету компанії ДТЕК М. Крикунов, дослідив теоретичні засади розвитку "емерджетного лідерства" і узагальнив досвід доволі несподіваного вендора креативних лідерів – Збройних Сил США. Йдеться про те, що керівництво US Army на початку третього тисячоліття зробило висновок щодо неприпустимості централізація процесу прийняття рішень на стратегічному рівні, тому що це різко утрудняє тактичній ланці адаптацію до ситуації на полі бою. У 2005 – 2008 рр. у низці документів та керівництв організація департаменту оборони описана як CAS [46]. Комплексна Адаптивна система (КАС) це динамічна мережа з безлічі агентів (які можуть представляють клітини, види, люди, фірми, країни)

діючи паралельно, постійно діючих і реагуючих на те, що інші агенти роблять. Контроль CAS, як правило, високодисперсний і децентралізований. Ідеологи запровадження підходу CAS розраховували, що когерентна поведінка у системі повинна виникнути сама в результаті конкуренції і співпраці між агентами. Спільна ситуаційна обізнаність робить можливим співробітництво (collaboration) і самосинхронізацію, а також підвищує стійкість і швидкість командування. Рекомендовано підходити до проблем цілісно і без обмежень та впроваджено поняття розподіленого, децентралізованого командування. А також підкреслена важливість рефлексі, навчання та адаптації емерджентних феноменів [47].

Вивчення теоретичних напрацювань та синтез вищенаведених практик ЗС США, а також досвіду громадянського руху "Occupy", який з'явився у вересні 2011 р. і у США і продемонстрували можливості "неорганізованої самоорганізації або лідерства в безлідерськом русі" [48], дозволили доц. М. Крикунову виділити характеристики "емерджентного лідерства":

– група складається з безлічі незалежних акторів, які діляться інформацією;
– відсутній жорсткий контроль над чиєюсь індивідуальною поведінкою;
– актори поділяють спільне бачення, прості цінності та/або правила;
– ролі акторів, за великим рахунком, взаємозамінні;
– перед акторами стоять одні цілі і завдання;

Також визначено ключові елементи "емерджентного лідерства":

1. Спонукати/стимулювати безліч акторів (допомагати створювати критичну масу).
2. Формулювати прості, узгоджені правила.
3. Формулювати прості, глибокі цінності і цілі.
4. Формулювати прості, адекватні ролі.
5. Не займатися прямим командуванням і контролем.

Фактично усі наведені теорії та концепції лідерства акцентують увагу на важливості формування сприятливого організаційного середовища для розкриття креативного потенціалу та підвищення ініціативності особистості і робочих команд, тобто формування та розвитку відповідної організаційної культури. На нашу думку, питання організаційної культури є надзвичайно важливим для розвитку лідерства в органах публічної влади. Ми приєднуємось до думки відомого дослідника питань лідерства та організаційної культури Е. Шейна, що ні культуру, ні лідерство не можна усвідомити окремо, у відриві один від одного. Важливою є ключова ідея багатопланових досліджень Е. Шейна, що єдиною, дійсно важливою, проблемою лідера є задача створення культури і управління нею, талант же лідера визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. На думку Е. Шейна, лідерство відрізняється від управління, або адміністрування, тому, що лідери створюють і змінюють культури, менеджери ж і адміністратори існують у них [49].

Введено Е. Шейном у науковий обіг термін "лідер котрий навчається" – це лідер організації, що перебуває у процесі безперервного навчання, яке дозволяє йому змінювати культурні уявлення і управляти культурою організації [50]. Лідер, котрий навчається, може вчитися як у власних співробітників організації, так і у сторонніх консультантів. Якщо лідер формує культуру організації, то лідер котрий навчається, показуючи приклад і починаючи процес навчання з самого себе, формує культуру організації, яка навчається, залучаючи до нього весь склад

організації. Нові рівні сприйняття і розуміння картини реального світу, а також самих себе передбачають цілісне розуміння ситуації, організаційної культури лідером, котрий навчається, для якого стають ясними як позитивні, так і негативні її аспекти. Одна з найважливіших ролей лідера, котрий навчається, полягає у розпізнаванні змін у зовнішньому середовищі і знаходженні способів пристосовування до них.

Лідер, котрий навчається, розглядає організаційну культуру і власні якості (переваги і недоліки) з об'єктивного боку, виробляючи систему методів і засобів ефективного управління. Об'єктивність виробляється, як правило, у процесі набуття досвіду, коли у лідера є можливість порівнювати, аналізувати прожиті виробничі ситуації, зіставляти різні організаційні культури. Особливу роль у формуванні об'єктивності відіграють різні консультативні органи. Ними можуть бути як сторонні спостерігачі-консультанти, так і члени організації, наприклад члени спостережної ради. Таке консультування допомагає більш глибокому розумінню ситуації, організаційної культури, а також сприяє розвитку самого лідер, котрий навчається.

Лідер організації у сучасних умовах турбулентного зовнішнього оточення повинен знаходитися в процесі постійного навчання. На думку Е. Шейна, це вимагає (1) нових рівнів сприйняття і розуміння реалій навколишнього світу, а також самих себе, (2) виняткової мотивації для подолання неминучих хворобливих процесів, що супроводжуватимуть навчання і з зміни, особливо в світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкту лояльності насилу піддається визначенню, (3) емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших, (4) нових навиків аналізу і зміни культурних уявлень, (5) готовності і уміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть і (6) вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур.

Навчання і зміну неможливо нав'язати. Необхідна зацікавленість і участь людей – без цього не можна діагностувати те, що відбувається, не можна визначити, що робити. Чим більш турбулентним, невизначеним і непідконтрольним стає світ, тим більше членів соціального утворення повинні брати участь у процесі навчання. Якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших [51].

У процесі дослідження аспектів розвитку сервісного лідерства нами з'ясовано, що до ключових питань філософії управління людськими ресурсами сучасної організації дослідники та практики зараховують поняття прихильності людини організації та емоційної залученості "включеності" персоналу (*employee engagement*). За твердженнями відомих дослідників теорії та практики управління людськими ресурсами Р. Уолтона [52], Д. Геста [53] та М. Армстрога [54] стратегії HR менеджменту успішних організацій створюються, щоби підвищити єдність організації, прихильність співробітників, гнучкість і якість роботи. У цьому контексті сьогодні важливим аспетом є розвиток емоційних компетенцій лідера та службовців [55, 56]. Ми приєднуємось до думки професора П. Касса, що саме емоційні компетенції та енергетика лідера, важливі передумови формування креативного організаційного середовища, у якому розкриються таланти кожного, а службовці будуть прагнути працювати творчо та проявлювати ініціативу. Що дозволить забезпечити розвиток сервісних та інноваційних характеристик організаційної культури органів публічної влади [57, 58].

Важливим для забезепечення всебічного напряму дослідження методологічних аспектів розвитку лідерства є ознайомлення з кращими світовими практиками. Вивчення досвіду публічної служби Канади доводить вірність наведених нами тверджень авторів теорій та концепцій лідерства. Саме здатність формувати включенності/емоційної залученності персоналу (*employee engagement*) введено до складу *"Ключових компетенції лідерства"* для службовців публічної служби Канади у контексті забезпечення високої якості послуг. Фактично очікується що лідер зможе досягнути повної професійної, соціальної та емоційної інтеграції кожного співробітника у справи органа публічної влади, і досягнення за рахунок цього максимально можливої ефективності та результативності діяльності службовців [59, 60].

Керівництвом публічної служби Канади для здійснення обслуговування громадян розроблено "Ключові Компетентнції Лідерства", що відображають навички, здібності і характеристики, які усі державні службовці повинні демонструвати для того, щоб дати гідні відповіді на виклики сьогодення і майбутнього (табл. 3) [61].

Таблиця 3

Ключові компетентнції лідерства публічної служби Канади*
(для здійснення обслуговування громадян)

№ з/п	Назва компетенції	Визначення	Поведінкові приклади
1	**2**	**3**	**4**
1	Цінності та етика (Values and Ethics)	Обслуговувати з чесністю та повагою	Обслуговування Канадців: забезпечуючи цілісність особистих і організаційних практик; демонструючи пошану до клієнтів/громадянам і відповідність принципам публічної служби. Усвідомлення персональної відповідальності керівників, співробітників і організації загалом за прийняті рішення і дії
2	Стратегічне мислення (Strategic Thinking)	Інноваційність через аналіз та проектування	Консультування і планування на основі аналізу проблем і тенденцій, співвіднесення стратегій, програм і планів з реальними завданнями, можливостями і потенціалом організації. Розробка стратегій, які чутливі до потреб різних зацікавлених сторін і партнерів, що відображають стратегічні напрями розвитку публічної служби, і позиціонування організації на успіх
3	Включенність (Engagement)	Мобілізація людей,організацій та партнерів	Залучення людей, організацій і партнерів до вироблення цілей, виконання планів і досягнення результатів. Використання переговорних навичок і адаптивності для інтеграції співробітників навколо організаційних завдань у процесі спільної діяльності, для підвищення ефективности і результативності Створювати умови для залучення до спільної діяльності і здійснення стратегічного управління широкого кола зацікавлених осіб/організацій

Примітка: адаптовано матеріал та розроблено таблицю А. Ліпенцевим.

Наведені "Ключові Компетенції Лідерства" відображують цільові поточні і майбутні приорітети лідерства у Публічній Службі Канади. Керівництво Публічної Служби Канади рекомендує використовувати ці лідерські компетенції як орієнтири: для оцінки керівників; для самооцінки на відповідність вимогам роботи; планування майбутніх посад у публічній службі. У контексті дослідження досвіду публічної служби Канади нами проаналізовано і адаптовано актуальну модель Розвитку Лідерства "Service Ontario" [62, 63] (рис. 3).

Рис. 3. Модель розвитку лідерства Service Ontario* [64]

Модель розроблено HR-фахівцями публічної служби Канади для забезпечення ефективного керівництва персоналом структур "Service Ontario" – сервісної організації, яка зорієнтована на надання якісних послуг громадянам у провінції Онтаріо (на регіональному та місцевому рівнях). Наведемо основні вимоги до поведінки керівника у контексті моделі розвитку лідерства:

1. Формування Бачення:

– забезпечує цінності організації підтримки та комунікації, які об'єднують пріоритети та забезпечують відкритість комунікацій у команді;

– сприяє здійсненню командою керівництва короткострокового та довгострокового планування та розробці організаційних стратегій;

– розробка оперативних цілей.

2. Досягнення результатів:

* Адаптовано к. е. н., доц. А.Ліпенцевим. 2012 р. Автор статті вдячний Дж. Хартман (Judi Hartman – Director, Corporate Leadership Branch in Ministry of Government Services, Centre for Leadership and Learning – Ontario) за надання наведених матеріалів.

– реалізує стратегії і забезпечує ресурси для надання послуг;

– вирішує проблеми з командою і бере на себе відповідальність за результат виробництва;

– бере участь в оперативному плануванні і виконанні тактичних планів;

– розробляє та реалізує тактичні плани;

– прикладає зусилля для досягнення оперативних цілей якості послуг (продуктів);

– досягає своєчасної реалізації проектів і якісного надання послуг через включеність і планування ресурсів, щоб забезпечити, досягнення результатів;

– встановлює та підтримує оперативний контроль;

– розробляє стратегії щодо врахування ризиків.

3. Формування відносин та включеності (engagement):

– створює умови для досягнення результатів командою у процесі управління змінами;

– набирає і розвиває членів команди;

– підтримує розвиток співробітників, управляє продуктивністю, і надихає співробітників;

– управляє талантами і розвиває персонал до рівня менеджера;

– дослуховується до голосу клієнтів та працівників.

У "Servic Ontario" визначено чотири основні компетенції лідерства: 1) надихає; 2) об'єднує; 3) забезпечує; 4) перетворює. Цим і обумовлено вимоги до моделі поведінки керівника:

– забезпечує баланс пріоритетів у контексті бюджетних, кадрових і ділових цілей;

– ідентифікує та визначає пріоритетні напрями, а також виявляє потенційні перешкоди, обмеження та ризики/залежності;

– забезпечує прогрес, відповідність управлінських документів та правильність вжитих заходів і укладених угод;

– направляє процеси прийняття рішень, де це можливо;

– підтримує високий рівень орієнтації на клієнта – сервісного фокусу у команди;

– формує у членів групи почуття відповідальності, розуміння один одного;

– обговорює /розглядає критичні питання з управління так, щоб полегшити їх вирішення;

– доводить спірні і суперечливі позиції об'єктивно і дипломатично;

– забезпечує громадянам/клієнтам можливість вчасно одержувати послуги;

– уточнює пріоритети /фокус діяльності не менше, ніж 1раз на рік;

– підтримує включеність працівників і підвищення ефективності виконання їх діяльності;

– прискорює навчання та розвиток інших за допомогою коучинга.

Також модель поведінки керівника у структурах "Servic Ontario" для забезпечення розвитку лідерства передбачає, що керівник:

Виявляє індивідуальні навчальні потреби підлеглих, забезпечує індивідуальний підхід та навчання у процесі управлінського спілкування, досягає підтвердження їх розуміння та ефективності діяльності.

Активно спілкується з підлеглими і забезпечує зворотній зв'язок, заохочення і підтримку дії для впровадження заходів.

Підтримує та розвиває модель організаційної поведінки публічних службовців, яка сприяє досягненню позитивних результатів.

Вимоги і напрямки розвитку лідерства у межах структур "Servic Ontario" на рівні провінції добре співвідносяться із "Ключовими Компетенціями Лідерства" для публічної служби Канади.

Нами з'ясовано, що основою навчання лідерству (розвитку лідерства у навчальних інституціях центрального уряду та урядів провінцій) у публічній службі Канади не існує єдиного теоретичного концепту. У багатьох клієнтоорієнтованих організаціях державного сектора Канади, США та Європи моделі розвитку лідерства базуються на наведених нами теоріях, а особливо популярними є теорії "лідера служителя", "емоційного лідерства", "креативного лідерства", "лідера котрий навчається", "екологічного лідерства", "трансформаційного лідерства". На нашу думку, заслуговують окремої уваги і поглибленного опрацювання у теоретичному та методологічному аспектах українськими науковцями та практиками достатньо нові концепції "резонансного лідерства" та "емерджентного лідерства".

Проводячи наше дослідження ми не ставили завдання опрацювати у статті усі популярні/існуючі/сучасні теорії лідерства, а нами виявлено теорії та концепції лідерства, які найчастіше пов'язують/беруть за основу для дослідження/здійснення процесів керівництва у клієнтоорієнтованних організаціях та для розвитку лідерства для надання якісних послуг у організаціях приватного та державного сектора. Узагальнені нами теоретичні підходи та методологічні аспекти можуть бути корисні для розвитку лідерства у системі органів публічної влади та імплементації у практику управління людськими ресурсами управління на засадах компетенцій *(наприклад, для розробки/удосконалення профілів компетентності керівників ЦНАП/підрозділів що надають адміністративні послуги).*

Висновки:

1. Незважаючи на надзвичайно велику кількість досліджень, не існує єдиної думки щодо феномен "лідерства" і підходів до того, як би воно мало вивчатись.

2. Забезпечення якості послуг пов'язано з орієнтацією організації на клієнтоорієнтованість, що передбачає сприймання кожного клієнта (споживача послуг) як унікального, та прагнення задовольнити індивідуальні і нестандартні потреби і запити. Основні характеристики клієнтоорієнтованої організації: клієнт отримує більше, ніж очікував; індивідуальний підхід, робота з конкретною ситуацією, сервіс як консалтинг; особиста увага до клієнта, прояв особистої турботи з боку співробітників; гнучкість (вихід за рамки формального ставлення); простота у наданні послуг; швидкість обслуговування, оперативність.

3. Клієнтоорієнтованість повинна бути не просто "технікою", а особистісною установкою,основою організаційної поведінки співробітників. Стандарти задають лише мінімальну планку якості сервісу, а все інше забезпечується за рахунок індивідуалізації. Клієнтоорієнтована організація потребує мислячих співробітників, здатних аналізувати ситуацію, знаходити неочевидні рішення і діяти самостійно.

4. Передумовою досягнення клієнтоорієнтованності організацією є ефективне лідерство на усіх рівнях організаційної ієрархії для забезпечення стратегії роботи, спрямованої на формування доданої цінності пропозиції (продукта або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні, зокрема і нестандартні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи за цього позитивний емоційний досвід спілкування.

5. Новими навичками лідерства у органах публічної влади мають стати здатність забезпечити: сервіс-домінуючий підхід, коли громадянин (клієнт) виступає "соопродюсером послуг", а також спільну творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади (зокрема і через "технології нової хвилі").

6. Запорукою ефективності лідерства має бути власний приклад служіння та демонстрації прихільності задекларованним цінностям в організаційній поведінці керівника. Сутність лідерства полягає у тому, щоб вселяти надію та надихати людей. Важливим вважається високий коефіцієнт життєвої енергії – здатність керівників заряджати енергією себе і оточуючих. Лідер має подавати приклад, викликати в інших бажання наслідувати йому, створювати культуру довіри та поваги. Лідером стає той, хто здатний запропонувати іншим щось важливе для них і допомогає їм добитися цього.

7. Ключовим завданням лідерства у контексті розвитку клієнтоорієнтованності, є орієнтація на те щоб вивільнити енергію інших членів колективу і допомогти їм розкрити свій потенціал, а також підвищити ініціативність, здатність до самоорганізації та певної автономності службовців. Вивчення та адаптація запропонованих підходів формування лідерства на усіх рівнях виконавчої влади та формування відповідної організаційної культури, на засадах певної "корпоративної педагогіки" [65], у контексті лідерства – служіння, яке робить акцент на виховній/коучінговій діяльності керівника – особливо актуальній для підвищення спроможності органів публічної влади щодо реалізації завдань модернізації країни.

8. Для формування ефективної системи надання адміністративних послуг та розвитку лідерства доцільно використовувати і адаптовувати досвід Канади та інших країн, де досягнули високої якості послуг, що надають органи публічної влади громадянам.

9. Виявлено, що емпатія, формування культури довіри та поваги до особистості, включеність/емоційна залученність персоналу, імманентні усім проаналізованим теоріям та концепціям. Важливими є завдання для подальших досліджень щодо вивчення аспектів формування довіри та ініціативності/включенності – коли службовець прагне зробити більше, ніж прописано у посадових інструкціях і підвищення самоорганізації кожного службовця в умовах турбулентного світу для підвищення якості функціонування органів публічної влади.

10. Аспекти лідерства не можна усвідомити у відриві від вивчення організаційної культури. Ключовим для лідера є завдання створення культури і управління нею, талант же лідера визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. Лідерство відрізняється від управління чи адміністрування тим, що лідери створюють і змінюють культури, менеджери ж і адміністратори існують у них.

Література

1. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [Електронний ресурс] : схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/ laws/ show/ 45/2012.

2. Акімова І. М. Початок формування президентського кадрового резерву [Електронний ресурс] : пр.-конф. у Адміністрації Президента України (19 березня 2011 р., м. Київ) / І. М. Акімова. — Режим доступу : http://www.president.gov.ua.

3. Ліпенцев А. Лідерство / А. Ліпенцев // Корпоративна політика та лідерство [Текст] : матер. до дистанц. курс. підгот. магістр. упр. суспільн. розв. / уклад. О. Пашко, А. Ліпенцев. — К. : Центр дистанційного навчання НАДУ, 2005. — 60 с.

4. Лідерство в державному управлінні [Текст] : зб. доп. щоріч. Рішельєвских академічних читань (21 – 23 вересня 2011 р., м. Одеса) / ред. кол. : В. В. Толкованов (голов. ред.) [та ін.]. — Одеса : Юридична література, 2012. — 272 с.

5. Розвиток лідерства [Текст] / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. — 400 с.

6. Розвиток лідерства у державній службі // Державна служба [Текст] : підручник : у 2 т. Т. 2 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. гол.), С. М. Серьогін (заст. гол.) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — С. 277—312.

7. Виханский О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — С. 457—459.

8. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте : история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента [Текст]. — № 2. — 2003. — С. 3—24; Филонович С. Р. Эффективность как условие лидерства [Электронный ресурс] : тез. докл. / С. Р. Филонович. — Режим доступа : http//www.interun.russinterunufiles philonovich_ td.pdfphilonovich_td.pdf ; Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента [Электронный ресурс]. — 2007. — Т. 5. — № 4. — Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/leaders.shtml?printversion.

9. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер с англ.]. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

10. Робинс С. Менеджмент [Текст] / С. Робинс, М. Коултер ; [пер с англ.]. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2002. — 880 с.

11. Виханский О. С. Менеджмент... — С. 457—459.

12. Дафт Р. Л. Уроки лидерства [Текст] / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейна ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. — М. : Эксмо,2006. — 480 с.

13. Bass B. M. Leadership and Performance [Text] / B. M. Bass. — N.-Y. : Free Press, 1985; Bass & Bass. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [Text] / Bass & Bass. — 4th ed. — N.-Y. : Free Press, 2008. — P. 459.

14. Виханский О. С. Менеджмент... — С. 457—459.

15. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте… — С. 3—24; Филонович С. Р. Эффективность как условие лидерства…; Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении…

16. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства [Текст] / Е. С. Яхонтова. — М. : Изд-во ТЕИС, 2002. — 501 с.

17. Там же.

18. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories / G. Yukl // Leadership Quarterly [Text]. — 1999. — № 10. — С. 285—305.

19. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [Електронний ресурс] : наказ НАДС № 148 від 20.07.2012 р. — Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194.

20. Там само.

21. Пригожин А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 863 с.

22. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией —поиск баланса формального и неформального / Л. Орлов // Проблемы теории и практики управления [Текст]. — 2013. — № 11. — С. 100—107.

23. Пригожин А. И. Методы развития организаций… — 863 с.

24. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией... — С. 100—107.

25. Пригожин А. И. Методы развития организаций… — 863 с.

26. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией… — С. 100—107.

27. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван ; [пер. с англ. А. Заякина]. — М. : Єксмо, 2011. — 240 с. — (Серія "Гуру менеджмента").

28. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance [Text] / S. P. Osborne. — N.-Y. : Taylor & Francis, 2010. — 431 p.; Osborne S. P. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach / Osborne S. P., Radnor Z., Nasi G. // American Review of Public Administration [Text]. — 2013. — Vol. 43. — № 2. — P. 135—158.

29. Котлер Ф. Маркетинг 3.0... — 240 с.

30. Надання адміністративних послуг [Текст] : навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. Ліпенцев А. В. — К. : К.С.І., 2013. — 184 с.

31. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. — М. : Издательство ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. — 408 с.

32. Там же.

33. Питер М. Сенге. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс [и др.] ; пер. с англ. — М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 624 с.

34. Там же.

35. Tichy N. M. The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level [Text] / N. M. Tichy (with Cohen E.). — N.-Y. : HarperBusiness, 1997. — P. 262—263; Tichy N. M. The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win [Text] / N. M. Tichy (with Cohen E.). — N.-Y. : HarperBusiness, 2004. — 435 p.

36. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness [Text] / R. K. Greenleaf. — Mahway ; NJ : Paulist Press, 2002. — 370 p.

37. Ліпенцев А. Лідерство... — 60 с.

38. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 6. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. —С. 130—136.

39. Ліпенцев А. В. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг / А. В. Ліпенцев // Надання адміністративних послуг [Текст] : навч.-метод. посіб. для сист. підвищ. каліф. держ. служб. та посад. ос. місц. самовряд. / уклад. Ліпенцев А. В. — К. : К.С.І., 2013. — С. 83—89; 175—183.

40. Розвиток лідерства [Текст] / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. — 400 с.

41. Манфред Кетс де Врис. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта [Текст] / Манфред Кетс де Врис. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 311 с.

42. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии [Текст] / Бояцис Р., Макки Є. ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с. — (Серия "Классика Harvard Business Review").

43. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект [Текст] / Дэниел Гоулман ; [пер. с англ. А. П. Исаевой]. — М. : АСТ МОСКВА, 2008. — 478 с. ; Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе емоционального интеллекта [Текст] /

Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Є. ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с. — (Серия "Классика Harvard Business Review").

44. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии [Текст] / Р. Бояцис, Є. Макки ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с. — (Серия "Классика Harvard Business Review").

45. Bass B. M. Transformational leadership [Text] / B. M. Bass, R. E. Riggio. — 2nd. ed. — Mahwah ; NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. — 282 p.

46. Крикунов М. В. US Army и Оккупай – полезные уроки для маркетинга / М. В. Крикунов // Marketing Drive [Электронный ресурс] : конф. по инновацион. маркет. (26 сентября 2013 г., м. Киев). — Режим доступа : http://www.slideshare.net/Krikunov/us-army-mdrive20132; Krykunov M. V. The Concepts of Emergence and Emergent in Management Research and Education / M. V. Krykunov // Turiba University [Text] / THE UNITED STATES ARMY FULL SPECTRUM OPERATIONS UNIFIED QUEST. TRADOC Pamphlet 525-5-300.- Department of the Army Headquarters, United States Army Training and Doctrine Command Fort Monroe, Virginia. — 2012. — April.

47. Там же.

48. Там же.

49. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия "Теория и практика менеджмента").

50. Там же. — С. 309—322.

51. Там же. — С. 309—322.

52. Walton R. E. From control to commitment in the workplace / R. E. Walton // Harvard Business Review [Text]. — 1985. — № 63. — P. 76—84.

53. Guest D. E. Human Resource Management and Industrial Relations / D. E. Guest // Journal of Management Studies [Text]. — 1987. — № 24. — P. 503—521.

54. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер.с англ. ; под ред. С. А. Мордвинова. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 848 с. — (Серия "Классики М В А").

55. Магура М. Секреты мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Биб-ка журнала "Управление персоналом", 2007. — 653 с.

56. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине [Электронный ресурс] / А. Шмидт. — Режим доступа : http: // www. hrc.com.ua/content/articles/.

57. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn perople into more effective leaders [Text] / P. Casse, P. G. Claudel. — [S. p.] : Athena Press, 2007. — 280 p.

58. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А. В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 184—186.

59. Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади / А. В. Ліпенцев, І. І. Мошура // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика

[Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квітня 2012 р.) : плен. засід. / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — С. 7—14.

60. Ліпенцев А. В. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг... — С. 83—89; 175—183.

61. Service Canada. People serving people [Electronic resourse]. — Access mode : http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml.

62. Ліпенцев А. В. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг... — С. 83—89; 175—183.

63. Model of Leadership Development "Servic Ontario" (2011) [Electronic resourse]. — Access mode : http://www.ontario.ca/serviceontario.

64. Ліпенцев А. В. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг... — С. 83—89; 175—183.

65. Липенцев А. В. Слабое звено: Корпоративная педагогика / А. В. Липенцев // Бизнес [Текст]. — 2007. — № 20. — 14 май. — С. 76, 77.

A. Lipentsev

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF THE TASKS OF QUALITY ADMINISTRATIVE SERVICES DELIVERY: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

The basic theoretical approaches and methodological aspects of leadership in order to ensure client-orientated organization (quality services delivery) are researched. Analysis of tendencies concerning the ways of realization of the concept of New Public Governance and approach of service- dominant public service, where the citizen (client) performs as a "coproducer of services" (Public) Service-Dominant Approach & The Citizen as a Coproducer (S.Osborn) in the context of the modern theory of "marketing 3.0" (F. Kottler) is carried out. The experience of leadership development in the bodies of the public service of Canada, oriented towards service providing is generalized and adapted. In the context of the tasks of Ukraine's modernization characteristics and aspects of leadership development and formation of service organizational culture in public authorities to ensure the quality of administrative services are developed.

Key words: "new public management", service-dominant public service, citizen as a coproducer of public service, "marketing 3.0", "attract function", characteristics of client-orientated organization, phenomenon of leadership, new roles of leader, classification of leadership styles on the bases of emotional intelligence concepts, theories and concepts of:"servant leader", "emotional leadership", "leadership engine", "creative leadership", "leader who is studying", "environmental leadership", "transformational leadership", "resonant leadership" and "emergent leadership", comprehensive model of leadership by H. Yukla, model of leadership development "Service Ontario", emotional engagement "involvement" of personnel (employee engagement); "key competences of leadership" of Public Service of Canada, the main characteristics of leadership to ensure the quality of administrative services (client-orientated organization), formation of client-orientated culture of public authorities.