

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Мороз Дмитро Петрович**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

**УДК 342.53**  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

Д. П. Мороз  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**Дяченко Андрій Васильович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**к держ. упр., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2021

**Висновок кафедри** \_\_\_\_\_

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив (ла)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Мороз Д.П. Розвиток лідерства в умовах модернізації публічного управління. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2021.

Розвиток лідерства в сучасній системі публічного управління може базуватись тільки на новій модернізаційній основі. В кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методичні основи розвитку лідерства в публічній сфері, акцентовано увагу на характеристиці механізму та інструментів розвитку лідерства в умовах побудови нової моделі публічного управління. Відображено напрями підвищенні результативності підготовки лідерів в Україні. Визначено концептуальні основи переходу до харизматично-трансформаційного лідерства в системі публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, лідерство, розвиток, навчання, підвищення кваліфікації.

## SUMMARY

Moroz D. Leadership development in the conditions of modernization of public administration. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 – Public Administration and Administration – Polissy National University, 2021.

The development of leadership in the modern system of public administration can be based only on a new modernization basis. The qualification work analyzes theoretical and methodological foundations for the development of leadership in the public sphere, focuses on the charactership of the mechanism and tools for leadership development in the context of building a new model of public administration. The directions of improving the effectiveness of training of leaders in Ukraine are shown. The conceptual foundations of transition to charismatic-transformational leadership in the system of public administration are defined.

Keywords: public administration, public service, leadership, development, training, professional development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1    ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
РОЗДІЛ 2    ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	14
РОЗДІЛ 3    НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	191
ВИСНОВКИ .....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Формування громадянського суспільства характеризується зміною моделей кадрового забезпечення в системі публічного управління. Цей процес пов'язаний з розвитком лідерських якостей управлінців, активізацією їх здібностей до ефективної комунікації та взаємодії всіх суб'єктів у механізмі прийняття управлінських рішень, що сприятиме гармонізації інтересів людини та суспільства. Нова модель публічного управління потребує лідерства нової генерації з високим ступенем емоційного інтелекту, з володінням сучасними інноваційно-інформаційними технологіями, здібностями до вирішення складних соціально-економічних та управлінських проблем суспільного розвитку.

Трансформаційні зміни в інституціональному забезпеченні соціально-економічних процесів в державі потребують якісних перетворень ціннісних орієнтирів управлінських кадрів, правил поведінки керівників у відповідності до демократичних європейських цінностей, бачення місії публічного управління. Демократичні перетворення суспільного розвитку роблять особливо актуальними питання формування принципово нової стратегії і тактики управління в публічному секторі в напрямку посилення комунікації та взаємодії з громадянським суспільством, громадами, місцевими владами.

Сучасне публічне управління повинно забезпечуватись ефективними професіоналами з ринковим підходом до управління ресурсним потенціалом держави, готовими до ініціатив, новаторства в системі адміністрування, спрямованих до вирішення актуальних проблем соціально-економічного розвитку суспільства. Питання лідерства в новій моделі публічного управління набувають пріоритетного значення для трансформації системи в цілому і мотивації управлінських кадрів до прийняття управлінських рішень .

Основні теорії лідерства відображені в ряді наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, цьому питанню присвячені дослідження В.І. Анненкова, В.Д. Бакуменка, І.О. Василенко, М.В. Гамана, В.В. Гончарова, П.В. Журавльова,

Б.В. Литова, Н.Р. Нижник, П.Т. Павленчинка, Л.А. Пашко, В.В. Цветкова тощо. Разом з тим, сучасні дослідження в сфері публічного управління потребують єдиної філософії та нових концептуальних основ щодо пріоритетів розвитку лідерства.

**Об'єкт дослідження** – процес розвитку лідерства в системі публічного управління.

**Предмет дослідження** – актуальні питання удосконалення механізмів управління розвитком лідерства в умовах модернізації публічного управління в Україні.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є на основі науково-теоретичного обґрунтування пріоритетів розвитку лідерства в публічній сфері України надати прикладні рекомендації щодо вдосконалення напрямів розвитку лідерства в умовах модернізації системи публічного управління.

Відповідно до мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити розробленість проблематики лідерства в публічній службі;
- розкрити суть поняття «лідерство» в публічній службі України;
- проаналізувати характерні риси лідерства в публічній службі;
- здійснити порівняння керівництва та лідерства як соціальних явищ;
- визначити шляхи удосконалення механізмів розвитку лідерства в умовах модернізації публічного управління.

**Методи дослідження.** Методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження на основі діалектичного підходу до аналізу публічно-управлінських процесів. Це дозволило визначити характерні риси лідерства в публічній службі України. Метод наукового абстрагування дозволив здійснити теоретичне узагальнення пріоритетів розвитку лідерства, аналізу і синтезу допоміг порівняти процеси розвитку лідерства в публічних сферах різних країн. В кваліфікаційній роботі було використано інструменти індукції та дедукції, аналогії, моделювання.

Основні висновки й пропозиції кваліфікаційної роботи мають елементи наукової новизни, дають можливість застосувати їх в сфері публічного управління. За результатами дослідження надрукована та видана фахова стаття.

## РОЗДІЛ 1.

### ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Лідер в публічному управлінні це особистість, що мислить глобальними категоріями, може передбачити перспективи суспільного розвитку, має здібності створювати моделі управління та господарювання, забезпечує розвиток людського потенціалу, володіє здібностями командної роботи, використовує інноваційні інструменти в діяльності організації. Сучасний лідер вміє використовувати переваги партнерства, ефективно управляє змінами, управлінськими технологіями, застосовує новітні механізми прийняття управлінських рішень.

Завданням лідерства в публічному управлінні є створення дієвої системи надання соціальних послуг, розвиток конкурентного середовища в публічній сфері, формування якісних компетентностей персоналу. Розвиток лідера пов'язують з самовдосконаленням і сприянням розвитку здібностей підлеглих, з вмінням використовувати свої сильні сторони, з підвищенням рівня знань і вмінь. Здатність завоювати довіру громадянського суспільства, сформуванню соціальний капітал громад опираючись на особисті та фундаментальні суспільні цінності, емоційний інтелект, ділові якості це основні цілі, що стоять перед лідерами в публічному управлінні.

Формування внутрішньої та зовнішньої мережі впливу на ефективність публічного управління відбувається на формальній та неформальній основі, через створення політичних союзів, розвиток партнерських відносин, посилення комунікації з інститутами громадянського суспільства це основні пріоритети державного лідерства. Набуття лідерських якостей пов'язане з підвищенням рівня корпоративної культури в публічних закладах, з розвитком відповідних освітніх програм, використанням зарубіжного досвіду, з посиленням професіоналізму. Державні лідери повинні навчитись мислити



нетрадиційно, креативно, творчо керуючись цінностями демократичного громадянського суспільства.

Ціннісні якості лідера проявляють себе навіть коли він перестає виконувати керівні функції, ці цінності акумулюються як ресурс соціально-економічної системи, проявляють себе в якісному суспільному продукті, високій якості життя населення, сталому розвитку територій тощо. Ступінь соціальної відповідальності лідера в системі публічного управління прямопропорційно впливає на життєвий рівень та реалізацію демократичних цінностей суспільства.

Реалізувати цілі розвитку соціально-економічних систем будуть спроможні керівники, що об'єднують всі шари суспільства для вирішення найактуальніших проблем управління публічним сектором. Кредит довіри для лідерів залежить від професійної включеності лідера в інформаційний процес і процес прийняття рішень. Керівник у державному управлінні це не проста справа, політичні чиновники здійснюють керівництво в напрямку забезпечення керівництва урядом, а адміністрації реалізують рішення, прийняті цими лідерами.

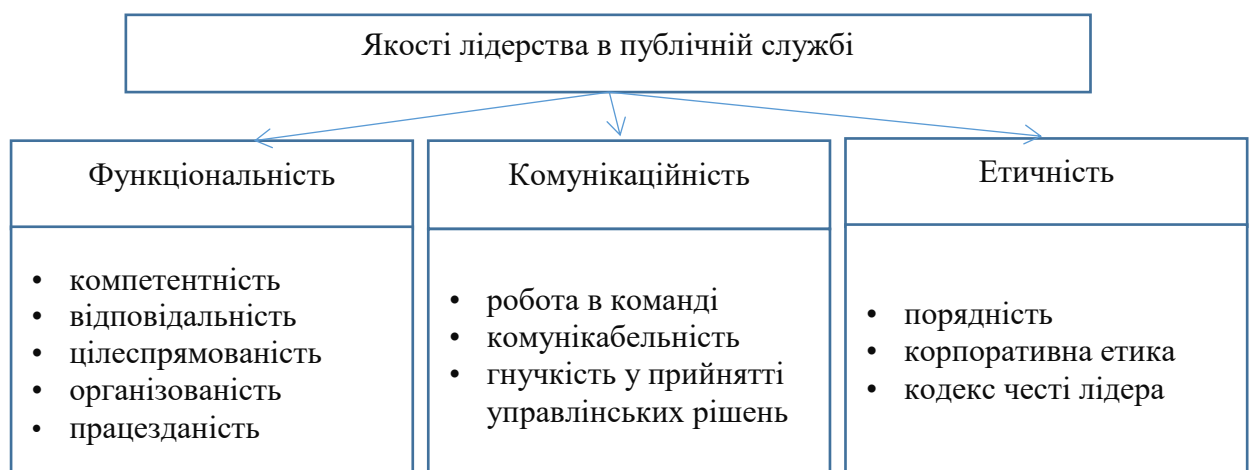
Протягом останніх десятиліть наукове поняття лідерства в публічному адмініструванні зазнало суттєвих змін. Сучасні науковці з політичного лідерства продовжують більше цікавитись такими аспектами, як ідентифікація та визначення мети, а також способи та інструменти за допомогою яких лідерам вдається заручитися підтримкою громадянського суспільства.

З іншого боку, вчені в галузі публічного управління визначають необхідність переорієнтації від політичного лідерства до аналізу поведінки адміністраторів. У багатьох демократіях політичні лідери усвідомлюють важливість адміністративного ресурсу, так в США реалізуються конкретні підходи дослідження лідерства в механізмах адміністрування та побудови стратегій поведінки виконавчого керівництва [18]. Відносини між політичними лідерами країн, не зважаючи на відмінності між ними, рухаються в напрямку політизації публічної служби в різних її формах, сьогодні це сильний

міждержавний тренд. Разом з тим, політичні та адміністративні функції виконавчої влади в багатьох великих демократіях відзначаються різною динамікою.

Сучасним урядам потрібні розумні, творчі люди на всіх рівнях організаційної структури публічного управління, які генерують нові інноваційні ідеї, нетрадиційно мислять, які можуть зробити потужний поштовх до демократичних змін і економічного зростання на всіх рівнях управління. Лідер це інтелект, широта мислення, глибина суджень, гнучкість розуму, уяви, бажання вчитися і розвиватись.

Виконання управлінських функцій лідера в органах публічної влади пов'язане з особливостями професійної діяльності та специфічною архітектонікою побудови публічної структури. Особливостями управління командно-адміністративною системою є жорсткі форми підпорядкування, раціоналізація діяльності, дотримання субординації, безапеляційне виконання розпоряджень, наказів, постанов вищих органів влади, регламентовані умови праці та висока відповідальність за результати роботи. Принципово інші якості потрібні лідеру в демократичному середовищі. Основні вимоги до особистості лідера в сучасній публічній службі проаналізовані в діаграмі 1.1.



**Рис. 1.1** Вимоги до особистості лідера в публічній службі [22]

Виходячи з необхідності формування відповідних якісних характеристик керівних кадрів в системі публічного управління основними напрямками розвитку лідерства в публічній службі є:

- 1) Підвищення кваліфікації співробітників за сучасними методиками управління командою;
- 2) Розробка сучасних критеріїв оцінки ефективності лідера в державному управлінні;
- 3) розробка та проведення тренінгів з особистісного розвитку, які сприяють активізації особистого потенціалу публічних службовців.

Таким чином, лідерство в публічному управлінні - це процес цілеспрямованого управління публічною сферою, свідомого впливу на громадянське суспільство з метою формування і використання суспільних знань, інтелекту, творчості для сталого розвитку суспільства. Лідер, це головний провідник розвитку колективу, генератор створення конкурентних переваг соціально-економічних систем, реалізації ресурсного потенціалу суспільства, пошуку альтернативних шляхів реалізації пріоритетних цілей суспільства.

Реалізація ефективного лідерства в органах публічної влади пов'язана з світовими змінами в напрямку постіндустріалізації, регіоналізації, глобалізації та інформатизації суспільного життя, з розвитком інтелектуальних людських ресурсів. Відбуваються зміни в умовах праці, вона стає більше інтелектуалізованою, інформатизованою, комп'ютеризованою, що вимагає модернізаційних змін в системі публічної влади.

Попередні принципи лідерства перестають давати ефекти, методи та інструменти керівництва ускладнюються, творчість стає основною рушійною силою управлінських процесів. Інтенсивні демократичні, соціальні та економічні перетворення змінюють роль держави, розширюють її функції, потребують посилення комунікації та взаємодії між владою та інститутами громадянського суспільства.

Сьогодні актуалізуються питання застосування різних стилів лідерства для успішного процесу модернізації системи публічного управління. Так, в основі автократично-демократичних підходів до стилю керівництва лежить теорія Д.Мак Грегора, що визначає мотиви діяльності таб.1.1. Згідно «теорії Х» працівник по своїй природі безвідповідальний, та уникає праці, тому його потрібно примусити, спрямувати на виконання відповідних функцій та здійснювати контроль. Матеріальна мотивація та систематичний контроль дадуть можливість досягнути необхідних результатів діяльності. Це «Теорії Х», що формують модель автократичного керівництва [9].

Таблиця 1.1

### Стилі керування за автократично-демократичними принципами

Автократичні стилі (теорія «Х»)	Демократичні стилі (теорія «У»)
1. Суб'єкти не мають власної мотивації до праці	1. Праця, це природне явище, а суб'єкти прагнуть до відповідальності за свої дії.
2. Суб'єкти не орієнтовані нести відповідальність	2. Залученість працівників до реалізації цілей сприяє самоврядуванню і самоконтролю
3. Людина прагне бути захищеною	3. Залученність виступає як винагорода
4. Потрібен примус до праці та контроль за трудовою діяльністю	4. Інтелектуальний ресурс пересічних громадян не обмежений.
5.Автократичні керівники припускають, що при централізації повноважень, структурізації діяльності персоналу, обмеження можливості для працівників у прийнятті рішень та психологічному тиску управління буде ефективним.	5. Демократичні керівники віддають перевагу ліберальним інструментам непрямого впливу та роблять акценти на потребах у персоналу високого рівня, прагнення до самовираження та саморозвитку.

Джерело: адаптовано автором на основі [14]

Автократу потрібно максимум влади для диктату своєї волі, таким чином, керування здійснюється за рахунок директив, наказів, команд та авторитету посадовця. За «теоріями У», демократичне керівництво потенційно визначає персонал як працьовитий, відповідальний тому схвалює та підтримує його.

Це передбачає одночасне вирішення двох взаємопов'язаних проблем: розвитку незалежності країн та докорінної реформи політичної системи, соціально-економічні відносин, що визначають радикальну трансформацію систем публічного управління, потребують вдосконалення людських ресурсів,

передбачають розбудову результативного лідерства в публічному секторі. Сучасне публічне управління потребує нового типу менеджера, якому притаманне поєднання інтелекту, творчості, креативності з високим професіоналізмом, компетентністю лідера, якісними навичками, високим ступенем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності.

Сучасне лідерство в публічному управлінні має ряд особливостей. Перш за все, це демократичне лідерство, яке включає в себе демократичну поведінку лідерів і сприяє демократизації суспільства в цілому. Лідерство набуває сенсу як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення.

Лідери є ініціаторами трансформації та ключовими фігурами в успішній реалізації адміністративної реформи на демократичній основі. Вони формують стратегію, визначають шляхи її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в публічному управлінні зараз дуже важливі і розглядається як ключові в підвищенні управлінської здатності суспільства, від рішення якого буде залежати стабільний і прогресивний розвиток держави.

Проведений теоретичний аналіз показав, що дослідження лідерства в публічному управлінні вимагає врахування теоретичних, інституційних, психологічних, ціннісних, історичних, ментальних та моральних чинників які відповідають особливостям моделі управління країною. Також, в аналізі публічного лідерства важливо визначити яку він відіграє роль в життєдіяльності малих і великих груп, в організації їх діяльності, в прийнятті командних рішень, психологічну готовність до прийняття доленосних суспільних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Методологія формування знань, навичок та компетенцій публічних службовців як фактор зростання ефективності публічного управління в сучасних політичних, правових та соціально-економічних умовах модернізації набуває виключного значення. Сучасна наука про публічне управління визначає, що лідерство, це явище багатогранне і багатозначне для різних сфер і галузей. Характерні риси лідерства для дослідження представляють значні складності у зв'язку з неоднозначністю і багатогранністю поняття. В першу чергу лідерство представляє собою управлінські відносини між лідерами і підлеглим персоналом, що ґрунтуються на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на заохочення людей до досягнення спільних цілей.

Однак, сьогодні, в системі публічного управління, мало бути гарним менеджером, важливо взяти на себе відповідальність, вміти повести за собою людей, вміти їх переконувати. Потрібно стати соціальним інженером, розуміти технології реалізації поставлених суспільством та громадами цілей, вміло застосовувати інноваційні інструменти заохочення, моральної і матеріальної мотивації, креативності і творчості бути лідером-інноватором.

Ефективне, інноваційне, креативне лідерство є важливою передумовою успішної модернізації публічного управління на усіх рівнях. Це не просто абстрактна категорія, це стандарт дій, етики і поведінки, який повинен як модель впроваджуватись в управлінську практику побудови державності в Україні. Відповідно, виникає питання професійних компетенцій керівника в системі публічного управління.

Всесвітня доповідь ООН про здатність людини до підвищення ефективності державного сектору визначає, що «здатність державних органів ефективно працювати зі свого персоналу виключно в суспільних інтересах

залежить від здатності, мотивації, чесноти осіб, які працюють в цих установах, а також від їх лідерських якостей»[9].

Управлінський процес спрямований на те, щоб люди виконували роботу якісно, а лідерство акцентує увагу на тому, щоб люди створювали якісні речі. Відмінності між лідерами та керівниками проявляються в ряді ситуацій. Ефективні керівники не завжди є ефективними лідерами, і навпаки. Якщо лідери стають керівниками, то характер їх дій суттєво відрізняється від дій у звичайних керівників, від команд вони переходять до власного прикладу. Можна виділити ряд розбіжностей між лідерами і керівниками табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Відмінні риси керівника і лідера

Керівники	Лідери
мають офіційне призначення;	висуваються стихійно;
мають узаконені права та обов'язки;	не завжди формалізовані;
володіють офіційними важелями впливу на підлеглих;	не володіють офіційними важелями впливу;
є офіційними представниками колективу в зовнішньому середовищі;	активність проявляють в середині колективу;
є відповідальними юридично за прийняття управлінських рішень ;	не несуть юридичну відповідальність за управлінські рішення;
регулюють офіційну взаємодію з соціальною спільнотою;	регулюють взаємовідносини у колективі;
пов'язані як керівники з суспільними відносинами;	лідери формують взаємовідносини лише в середині колективу;
стабільність;	гнучкість, динамізм;
процеси прийняття управлінських рішень носять об'єктивний характер;	управлінські рішення не виходять за межі колективу і носять суб'єктивний характер;
діють тільки в рамках системи, підкоряються її правилам та процедурам;	ігнорують рамки системи при прийнятті управлінських рішень;
Орієнтуються на кількісні показники діяльності;	Більше уваги звертають на якість;
Пріоритет віддається добросовісним виконавцям;	Взаємодіє з однодумцями;
систематично підвищують власний професіоналізм;	Креативні, творчі, винахідливі;
безкомпромісні	Ідуть на компроміси

Джерело: адаптовано автором на основі [6]

Лідери і керівники часто знаходяться в конфронтації, не можуть знайти згоди і взаємодії. Це не сприяє успішності командної роботи і міжособистісним стосункам. Лідери концентрують увагу на шляхах узгодження інтересів в

колективі, ресурсному забезпеченні діяльності, вирішенні актуальних проблем. Таким чином, в його поведінці проявляється тенденція до зростання знанієвої компоненти, інтелектуальної та креативної складової, це також збільшує ступінь довіри колективу до його дій, посилює колективну мотивацію та творчість в командах. Дослідження показують, що більшість державних менеджерів володіють значним лідерським потенціалом [4].

Публічна служба це система суспільних взаємозв'язків і взаємовідносин, це соціальна інституція, що формує суспільно – політичну та державно – правову основу взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства, в цьому полягає її соціальна функція. З іншого боку, вона повинна сформувати систему управління персоналом в органах виконавчої влади відповідно до стандартів якості і відповідно до демократичних принципів державотворення.

Успішне вирішення цього завдання визначене Конституцією України, яка регламентує організацію виконавчої влади визначає принципи її діяльності. Принципи публічної служби закріплені Законом України «Про державну службу» [13]. «У частині другій ст.38 Конституції України проголошується, що громадяни користуються рівним правом допуску до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Це єдина стаття в Основному Законі, де прямо згадується державна служба. Статтею 8 визначається, що Конституція має вищу юридичну силу і в Україні діє принцип верховенства права. Звідси випливає, що верховенство Конституції забезпечує єдність, узгодженість і стабільність всієї правової системи, її окремих елементів та інститутів, зокрема, інституту державної служби» [15].

Сучасна публічна служба це раціональна система прийняття управлінських рішень з розвиненим інфраструктурним забезпеченням, що сприяє ефективному функціонуванню суспільних відносин. Ефективність публічної служби це основа культури, етики та професіоналізму публічних службовців і відсутності корупційних ризиків. Культурні цінності публічних службовців, їх професіоналізм ґрунтуються на глибоких знаннях політики,



економіки, соціально-економічного прогнозування та планування, розуміння технології сучасного публічного адміністрування тощо.

Таблиця 2.2

**Рівень ефективності публічної служби  
в Україні в %**

Рівень ефективності	Відповіді персоналу	
	Адміністрація та управління	Обласна рада
1	2	3
Висока, цілком задовільна	3	2
Середня, задовільна	54	58
1	2	3
Низька, незадовільна	36	40
Немає відповіді	7	-

Джерело:[30]

Так, результати анонімного опитування, проведені в Житомирській обласній державній адміністрації та в Житомирській обласній раді, відносно ефективності діяльності органів публічної влади, показало, що більшість опитаних вважають, що ефективність публічної служби низька, тому є необхідність підвищення результативності публічної служби в Україні (табл.2.2). Важливими напрямками, які формують нову культуру праці публічного службовця респонденти назвали професійну підготовку (76%), безперервну самоосвіту та самовдосконалення (68%), достатню кваліфікацію (54%) та мотивацію (52%). На питання про шляхи розвитку культурних цінностей публічних службовців респонденти дали відповіді (табл. 2.3).

Творчі підходи до управлінської діяльності більшість опитаних визначають як суттєвий чинник, що формує культуру праці публічного службовця, але вони не вважають його головним. Опитані (42%) підкреслюють, що творчість в роботі не проявляють. На думку респондентів, це, в першу чергу пов'язано з відсутністю мотиваційних чинників, матеріального стимулювання (91%), перспектив просування по службі (78%),

можливості кар'єрного зростання та набуття професіональних компетенцій (58%), комунікації (48%).

Таблиця 2.3

**Напрями розвитку культури праці публічних службовців, у %**

Напрями розвитку культури праці публічних службовців	Працівники обласної державної адміністрації	Працівники обласної ради
Наявність прикладу	20	24
Посилення конкуренції	18	19
Підвищення інноваційності діяльності	43	24
Посилення мотивації	45	46
Достатній рівень організаційної культури	34	23
Застосування PR – технологій	45	23
Творчі підходи до управління	22	20
Зростання культури організації	55	43
Безперервна самоосвіта та самовдосконалення	23	19
Підвищення професійності	14	20

Джерело: адаптовано на основі [27]

Під час опитування респондентам запропонували визначити першочергові питання від розв'язання яких буде залежати рівень культури публічного службовця і культура праці персоналу в системі публічного управління. Опитувані підкреслили необхідність створення дієвої системи мотивації управлінської діяльності, що буде забезпечувати високопрофесійність виконання цілей публічної служби.

Таким чином, розвиток лідерства в системі публічного управління має ряд проблем, які потребують комплексного вирішення як на рівні держави в цілому, так і на рівні територіальних громад. У даному розділі роботи акценти було зроблено на необхідності розвитку культури лідерства в публічному секторі, аналізу ефективності кадрової складової в системі публічного управління та адміністрування, оцінці різниці між керівництвом і лідерством та результатам опитування державних службовців з питань напрямів модернізації публічної сфери.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Процес формування нового типу керівництва в публічній сфері, пов'язаний з забезпеченням психологічної та функціональної готовності до управлінської діяльності, що потребує розробки відповідних критеріїв до вимог для лідера нового покоління, орієнтованих на реалізацію задач задач ефективного соціально-економічного розвитку суспільства, виконання яких базується на відповідній методології підготовки та підвищення кваліфікації. На нашу думку, методологічні основи формування знань, навичок майбутніх лідерів публічного управління повинні, на основі застосування демократичних принципів та специфічних методів навчання, визначатись спрямованістю наукових підходів на поєднанні громадянських і управлінських компетенцій лідерів та відповідності наступним кваліфікаційним рівням:

1) Здатності вирішувати складні завдання в галузі професійних та/або експериментів, що передбачає глибоке переосмислення існуючих та створення нових цілісних знань та/або професійних практик;

2) Здатності виявляти та вирішувати соціально значущі системні проблеми в конкретній сфері діяльності, які є ключовими для сталого розвитку та потребують створення нових системоутворюючих знань та прогресивних технологій.

Підготовка нового лідерства має змінити акценти в навчальних програмах від надання знань та навичок до самонавчання, самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення протягом усього життя. Сучасний демократичний лідер, це людина, особистість, що набула найкращих, елітних якостей для управління суспільними процесами. Елітні знання, навички важливі для успішної реалізації функцій публічного управління всіх рівнів, зокрема, на керівних посадах у системі державного управління, в територіальних громадах, органах місцевого самоврядування, інститутах громадянського суспільства тощо [5].

Сучасне служіння державі, це чеснота та повага до народу, ціннісні орієнтири на задоволення потреб і інтересів пересічних громадян, які підкріплюються особистою поведінкою, яка відображає відданість ідеям служіння державі. Публічний лідер повинен позитивно мислити, вчитись та навчатись у інших, мати бажання до вдосконалення, взаємодії з персоналом, заохочувати творчість та креативність, посилювати конструктивізм у відносинах між співробітниками, довіряти і служити прикладом довіри до інших, ефективно управляти і організовувати командну роботу.

Процес підготовки лідерів для публічного сектору повинен ґрунтуватись на поєднанні таких основних підходів в організації навчального процесу:

- когнітивний підхід полягає в отриманні набору елітарних знань;
- активний підхід, який формує навички практичної діяльності, сприяє формуванню елітної особистості і орієнтує на демократичні цінності;
- інтерактивний підхід на основі персонально-орієнтованого, постійного навчання при активній взаємодії всіх учасників, взаємодоповнення підготовки вчителя та здобувача [7].

При організації інтерактивної підготовки публічних лідерів потрібно використовувати інструменти моделювання суспільних процесів, ситуаційні механізми, використовувати рольові ігри. Інтерактивний підхід базується на використанні фронтальних технологій, технологій групового та ситуаційного навчання, технологій мозкового штурму, роботи в малих групах тощо. Персонально-орієнтовані механізми навчання передбачають партисипацію та демократизм ціннісних орієнтацій і викладача і студента на основі їх соціальної та особистісної компетентності.

Європейські країни, Америка та Канада застосовують моделювання критеріїв кваліфікованості публічних службовців, така «ідеальна модель» може бути застосована для різних категорій посадових осіб, вона визначає зміст навчальних програм підготовки з метою формування компетентностей необхідних для фахівця в сфері публічного управління. Таке моделювання викликало необхідність створення профіля публічного службовця та профілю

його лідерських компетентностей. Профіль дозволяє визначити базові навички публічного службовця для ефективного адміністрування, умови відбору і кар'єрного зростання, оцінку ефективності управлінської праці, планування людських якостей [9].

Лідерська компетентність є фундаментом професійного зростання публічних службовців, вона повинна передбачати придатність до виконання вузько професійних функцій, управлінської діяльності в різних галузях, тому використовуючи профілі лідерських компетенцій можна забезпечити:

1) Розробку ефективних методик оцінки якості профілів компетенцій лідерства в публічній службі;

2) Оцінку навчальних програм відповідно до профілів лідерських компетенцій;

3) Підготовку узагальнених звітів якості підготовки керівників у відповідності з функціональними рівнями лідерства;

4) Розробку стратегій підготовки публічних службовців відповідно до лідерських компетенцій;

5) Розробку планів, навчальних програм, навчальних курсів, тренінгів, що відповідають компетенціям;

6) розробку комплексної навчальної стратегії підготовки компетентних лідерів для сфери публічного управління.

Важлива розробка єдиного підходу до навчання лідерів для публічного управління відповідно до компетенції на основі обов'язкових блоків, планування навчання, безперервності, доброчесності, інноваційності, індивідуалізації та диференціації навчального процесу. Науковці визначають необхідність чотирьох аспектів побудови єдиного підходу підготовки лідерів в публічному секторі: концептуального, змістовного, методичного та організаційного [28].

1) Концептуальний аспект реалізації лідерських компонент при підвищенні кваліфікації публічних службовців та посадовців місцевого самоврядування полягає у чіткому визначенні цілей, задач та регуляторів.

2) Змістовний підхід полягає у створенні принципово нових програм підготовки лідерів зі змістовним наповненням, наявності професійних викладачів, ефективного навчального середовища.

3) Методичний підхід при підготовці лідерів передбачає нові, інноваційні технології викладання, це дискусії, кейси, ситуаційні моделювання, модераційні методи, тренінги, стажування, дистанційне навчання тощо.

4) Організаційний підхід передбачає раціоналізацію та оптимізацію навчання. Потрібен перегляд обсягів годин навчання, організаційні заходи для професійного розвитку, підвищення якості підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців [28].

В сучасних умовах суспільних трансформацій потрібно забезпечити синтез основних положень наукових підходів до управління модернізацією системи публічного управління. Сучасна лідерська модель публічного управління, концепція лідерських потенціалів, передбачає моделювання активного лідерського середовища, яке формує гештальт поведінки та стилів управління майбутніх лідерів. Більшість керівників в системі публічного управління не володіють достатніми лідерськими якостями, що знижує ефективність діяльності публічного сектору, викликає суперечності у відносинах між керівниками і неофіційними лідерами. [21]

Лідера формує внутрішній організаційний процес, який ґрунтується на авторитеті особистості. Лідерські якості забезпечують основу зростання особистого авторитету керівника, забезпечують його кар'єрний рост, формують соціальну базу суспільному авторитету. Авторитетний керівник сприймається і як лідер, і як посадова особа, і як особистість наділена юридичною відповідальністю за функціонування організації. Лідерські якості керівника в системі публічного управління проявляється в ситуаціях, що потребують прориву в прийнятті управлінських рішень, при необхідності модернізації формування лідерського потенціалу, для розвитку груп послідовників.

В процесі модернізації публічного управління ефективний керівник або якісна команда керівників, що володіють лідерськими характеристиками, стають каталізатором розвитку організації і її учасників. Ефективне публічне керівництво повинно бути здатне проявити лідерські якості для забезпечення стратегічного розвитку суспільства, мати характеристики забезпечити мотивацію діяльності персоналу в публічному секторі на досягнення довгострокових цілей організації. Керівництву, в системі публічного управління, для реалізації лідерських якостей, а не офіційних статусних позицій, потрібні відповідні знання, вміння і навички. Лідерські характеристики не тотожні вимогам, що пред'являються до керівника, хоча і збігаються з основними блоками (знання, вміння і навички, якості). Особистість, яка має лідерські якості, виступає як носій певних соціальних інтересів, потреб, цінностей та вподобань соціальних груп, суспільства в цілому.

Лідер, це суб'єкт публічного управління, який має відповідні якості, що надають йому можливість, за допомогою авторитету особистості, здійснити інтелектуально-емоційний вплив на послідовників за рахунок створення партнерських, рівноправних відносин для всіх учасників управлінського процесу. Лідер має не тільки соціально-психологічні якості для успішної комунікації та взаємодії з колективом, він наділений певними психолого-педагогічними здібностями. Прибічники теорій розділеного лідерства вважають, що лідери в організації беруть на себе відповідну частку відповідальності в певній області. Таке розділення дозволяє найбільш ефективно застосувати наявні стратегічні і ситуаційні ресурси, успішно реалізувати поставлені цілі, досягнути мети, забезпечити модернізацію системи публічного управління. У середньої ланки повинен бути розвинений ситуаційний ресурс. Переважна більшість фахівців в сфері публічного управління якісно володіють ситуаційним ресурсом, але не мають стратегічного.

Задача менеджера полягає в тактичній реалізації політичних дій, які продумані і сконструйовані адміністратором - стратегом. Головна якість лідера

- адміністратора, чітке бачення цілей, інструментів та механізмів їх реалізації. Основна якість керівника – менеджера, це ефективно, з найменшими втратами реалізувати визначену адміністратором мету, мотивувати підлеглих до передбачуваних змін. Таким чином, перетворення в системі публічного управління без участі ефективних лідерів неможливі. Керівники вищого рівня управління - адміністратори - є найменш численною групою управлінців. Їх в організації налічується не більше двох - трьох чоловік. Їх основне завдання - розробка стратегічних рішень, що визначають зміст роботи організації на кілька років. Належаючи до вищого керівництва, ці керуючі мають можливість «бачити організацію в цілому» [11].

У публічному секторі, незважаючи на високий ступінь регламентації і субординації, роль лідера є виключно значимою і потребує оцінки його результативності. Ми вважаємо, що такі параметри, як ступінь задоволеності роботою, значимість результатів, наміри змінити роботу, взаємодопомога і співпраця, самоідентифікація в колективі, цільова спрямованість діяльності в організації є важливими в оцінці результативності лідера. Ми погоджуємось з науковими підходами, відповідно до яких лідерство потрібно визначати як транзакційне і трансформаційне.

Транзакційне лідерство передбачає встановлення показників діяльності та системи стимулів за досягнуті результати. Це поняття визначає взаємовигідний обмін між керівниками і підлеглими, це певна ступінь матеріальної компенсації в обмін на певну кількість і якість праці. Трансформаційний стиль лідерства дозволяє досягнути розуміння цінностей і місії організації, в той час як транзакційні лідерство характеризується переважно контрактними зобов'язаннями між керівником і співробітником.

Трансформаційний стиль лідерства створює можливості керівнику формувати культуру довіри в колективі, орієнтуватись на спільне рішення завдань. У цьому випадку лідер не просто транслює корпоративні цінності, але створює реальні організаційні механізми реалізації цінностей. У разі транзакційного стилю лідерства персонал довіряє керівнику до тих пір, поки він



справедливо винагороджує їх за досягнуті результати. Коли співробітники не отримують того, що вони вважають заслуженим, довіру до керівника падає. Поява поняття «трансформаційне лідерство» пов'язано з роботами в області психології Джеймса Мак Грегора Бернса [9]. Трансформаційне лідерство характеризується ознаками 1) Індивідуальний підхід до кожного співробітника; 2) Стимулювання інтелекту; 3) Стимулювання мотивації; 4) Індивідуальний вплив. Лідерська харизматична поведінка стає прикладом для співробітників, вона відрізняється цілеспрямованістю, наполегливістю, враховує інтереси колективу.

Таким чином, трансформаційний лідер - це гнучкий, чуйний, харизматичний керівник, який дотримується балансу між ініціативністю і дисципліною. В публічному секторі, у порівнянні з приватними структурами розповсюджений транзакційний тип лідерства через жорстку бюрократичної структури і ієрархічних механізмів управління.

. Практика демократичних країн показує, що чим слабша система комунікацій і чим сильніше ієрархічна структура організації, тим менше ймовірність прояву трансформаційного лідерства, проте бюрократичні характеристики організації не надають вирішального впливу на прояв трансформаційного типу лідерства. У той же час всупереч очікуванням використання систем оцінки результативності в організації підвищує ймовірність прояву трансформаційного лідерства .

Таким чином, модернізація публічного управління посилює вимоги до побудови моделі ефективного лідерства і змушує змінювати управлінські підходи в організаціях як публічного, так і приватного сектору. У контексті впровадження систем управління за результатами можна припустити, що навіть в організаціях громадського сектора з чіткою управлінською структурою, ієрархічними механізмами управління і високим рівнем регламентації діяльності роль лідера висока і полягає не тільки в формальному керівництві, а й у вибудовуванні взаємин з персоналом.

Підсумовуючи вищенаведене, ми вважаємо, що сучасний лідер в публічному управлінні - це стратег, людина творча, креативна, інтелектуальна. Він повинен бути здатен визначати та реалізувати модернізаційні стратегічні напрями розвитку системи публічного управління та адміністрування. Лідер в публічному управлінні повинен вміти визначити основні підходи до стратегій державного та муніципального розвитку, чітко розуміти власне призначення по відношенню до реалізації інтересів громадянського суспільства, особисту місію.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі зроблено акценти на важливості ефективного управління лідерством в публічній службі, на необхідності побудови нової концепції харизматичного, трансформаційного лідерства, яка визначає лідера як інтелектуальну особистість. Ситуаційна та традиційна концепції і тепер виконують важливу роль в механізмах публічного управління та адміністрування, але потрібні нові інноваційні підходи викликані модернізацією кадрового забезпечення публічної служби.

Харизматично-трансформаційне лідерство здатне здійснити неформальний вплив на індивідуума та колективи через мотивацію діяльності для досягнення пріоритетних цілей розвитку суспільства, такий лідер є вольовим імпульсом для персоналу. Харизма та здатність до трансформаційних змін нового лідерства визначає цінності глобального управління, забезпечує ефективність публічного управління.

Потенційно кожен публічний службовець наділений якісними рисами лідера, таким чином його задача заохотити і розвинути лідерські якості персоналу, не залежно від того які посади працівники займають. Керівник-лідер в системі публічного управління має забезпечити безперервність динамічних змін управління кадровим складом.

Для цього потрібно розширити правовий статус публічного службовця через додатковий комплекс етичних установок, які визначатимуть ступінь відповідальності перед державою та суспільством. Успішне здійснення управлінських функцій, розвиток і модернізація лідерства в публічній службі пов'язане з умінням вести за собою колектив, мотивувати виконання задач суспільного розвитку.

Програми та проекти модернізації системи лідерства в публічному управлінні спираються на інтерактивну методологію навчання, розвиток компетентностей лідерів через нові інформаційно-інноваційні технології, посилення відповідності ставлення до прийняття управлінських рішень,

впровадження прозорих і відкритих інструментів їх реалізації. Підводячи підсумки, робимо акценти на необхідності поглиблення досліджень в сфері модернізації системи лідерства в публічній сфері України, що є основою для нової кадрової політики та подальших реформ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу Іцхак Адізес ; [пер. з англ. Софії Опацької]. К. : Видавн. дім “Києво-Могилянська академія”, 2006. –266 с.
2. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA’S 2005 про стан державного сектору Г. Бертуччі Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. Укладач С.В. Соколик. К.: «К.І.С.», 2005. С. 141–147.
3. Вебер М. Избранные произведения . М.Вебер. М.: Прогресс, 1990. 647с.
4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України. Н.Т.Гончарук. К.: Наукова думка, 2008. 236 с.
5. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України І. О. Дегтярьова Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи за заг. ред. проф.-ів Ю.В.Ковбасюка і В.Л.Федоренка; матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня 2015 р.). К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 244с. С. 125–130.
6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп./авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012.
7. Джуэлл Л. Лидерство в новую эпоху Линда Джуэлл Пособие для директора : журн. управленч. компетентности. 2004. № 5/6. С. 40–45.
8. Дилтс Р. Альфа-лидерство Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. 256 с.

9. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К. : НАДУ, 2015. – 94 с. □ Авторські с. 16□20; 66□84.

10. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века Питер Друкер. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 213 с.

11. Європейська Хартія регіональної демократії : наук.-практ. Коментар [авт.-уклад. : Т. М. Безверхнюк та ін.] Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : Хоббіт Плюс, 2008. 186 с.

12. Загородній Т. Технології лідерства і харизми: для політиків і бізнесменів .Тарас Загородній. Х. : Фоліо, 2015. 237 с.

13. Закон України Про державну службу від 10.12.2015 № 889-VIII [https://kodeksy.com.ua/pro\\_derzhavnu\\_sluzhbu.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_derzhavnu_sluzhbu.htm)

14. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. І. В. Козюра .Держава та регіони: наук.-практ. журнал. Запоріжжя, 2016. № 3 (55). С. 161–167. (Серія “Державне управління”).

15. Конституція України 1996 року (зі змінами) [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Т. А. Кравченко Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2014. –№ 4. – С. 92 –98.

17. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с. (Серія “Бібліотечка лідера місцевого самоврядування”).

18. Логунова М. М. Концепції і теорії лідерства М. М. Логунова Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) К. : НАДУ,

2011. Т. 1. С. 309.

19. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера Дж. Максвелл. Минск : ООО “Попурри”, 2004. 116 с.

20. Мейер К. Живая организация: пер. с англ. Кристофер Мейер, Стен Дэвис. М.: Изд-во “Добрая книга”, 2007, 368 с.

21. Мескон М. Основи менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. М. : Дело, 1992.

22. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія Кол. авт. ; за заг. ред. Р. М. Плюща. К. : РІДНА МОВА. 2016. 744 с.

23. Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки: Указ Президента України від 26. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата звернення: 25.12.2020).

24. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління . Л.А.Пашко Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія [за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук]. Д.: Монолит, 2009. С. 255 – 271.

25. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. К.: Головне упр. держ. служби України, Канадське бюро міжнар. освіти, 2010. 122с.

26. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серп. 2010 р. № 728 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ua](http://www.ua).

27. Словіцька Т.В. Керівництво та лідерство як складові управлінської діяльності / Т.В.Словіцька Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. № 1 (39). С. 58 – 61.

28. Формування взаємовідносин “особа – суспільство – держава” в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь

А. І. Кудряченко, І. С. Піляєв, Г. І. Калінічева [та ін.]. К. : Держ. установа “Ін-т всесвіт. історії НАН України”, 2014. 56 с.

29. Хохіч І. Орієнтири для формування державної молодіжної політики щодо розвитку громадянської активності молоді *Innovations in science and education: challenges of our time* [collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko]. London: IASHE, 2016. 196 p. P. 19–22

30. Ясенчук Ю. Удосконалення владних взаємовідносин у контексті адміністративної поведінки особистості Ю.Ясенчук *Вісник УАДУ*. 2003. №1. С. 66.

31. Яценко С. Теоретико-методологічні підстави дослідження ділової комунікації державних службовців.С.Яценко. *Вісник НАДУ при Президентові України*.–2009. №4. С.50.