

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

ЧЕРКАСОВА ГАННА АНАТОЛІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 65.012.4:316.334
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ АВТОРИТЕТУ СУЧАСНОГО
КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**
(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

Г. В. ЧЕРКАСОВА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
МОСІЄНКО Оксана Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **ЧЕРКАСОВУ Ганну Анатоліївну**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЧЕРКАСОВА Ганна Анатоліївна** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЧЕРКАСОВА Г. А. Забезпечення зростання авторитету сучасного керівника в публічному управлінні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Дослідження присвячене аналізу феномену авторитету керівника в сучасному публічному управлінні. Робота визначає важливість авторитету в умовах сучасних змін у суспільстві, зокрема процесу демократизації та забезпечення стабільності через ефективне управління. Здійснено аналіз теоретичних та емпіричних аспектів авторитету керівника в публічному секторі, враховуючи його вплив на команду, організацію та громадськість. Досліджено історичні аспекти становлення авторитету керівників в Україні та здійснено аналіз сучасних викликів для керівників у сфері публічного управління. Робота має практичне значення для сучасних керівників та може слугувати основою для розробки програм підвищення їхнього авторитету.

Ключові слова: авторитет, публічне управління, керівник, демократизація, ефективність, лідерство, соціальний розвиток, управлінські навички, довіра, комунікація, стратегії управління.

SUMMARY

ChERKASOVA H. Ensuring the growth of the authority of a modern manager in public administration. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The study is devoted to the analysis of the phenomenon of executive authority in modern public administration. The work defines the importance of authority in the context of modern changes in society, in particular the process of democratization and ensuring stability through effective governance. The analysis of theoretical and empirical aspects of the authority of a manager in the public sector is carried out, taking into account its impact on the team, organization and the public. The article examines the historical aspects of the formation of the authority of managers in Ukraine and analyzes modern challenges for managers in the field of Public Administration. The work is of practical importance for modern managers and can serve as a basis for developing programs to increase their authority.

Keywords: authority, public administration, manager, democratization, efficiency, leadership, social development, managerial skills, trust, communication, management strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕНЬ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЯК СУСПІЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ	8
1.1. Вивчення сутності ключових понять дослідження	8
1.2. Аналіз наукових підходів щодо феномену авторитету керівника	11
1.3. Довіра як джерело взаємодії у процесі публічного управління	12
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ГЕНЕЗИСУ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА В УКРАЇНІ	20
2.1. Становлення авторитету правителя часів Київської Русі	20
2.2. Авторитет керівника в умовах козацької України	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	28
3.1. Морально-етичні та ціннісні пріоритети сучасного керівника	28
3.2. Менторство, як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу у публічному управлінні	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРА	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Нині країна переживає період активних змін у суспільному житті. Процес демократизації суспільства, особливо у сфері державного управління, призводить до подолання таких кризових явищ, як непрофесіоналізм, безвідповідальність, зловживання владою, корупція тощо.

Управління громадськими організаціями та установами є ключовим чинником для стабільності та розвитку суспільства. Успішний керівник в публічному секторі визначає ефективність роботи установи та сприяє досягненню її стратегічних цілей. Авторитет керівника є важливим чинником впливу на сприйняття його командою, співробітниками та громадськістю в цілому. Високий авторитет сприяє більш ефективній роботі колективу, підвищує мотивацію та сприяє досягненню високих результатів.

Сучасний світ постійно змінюється, із чим пов'язані нові виклики для керівників у сфері публічного управління. Високий рівень конкуренції, потреба у сталому розвитку та вирішення складних соціальних проблем вимагають від керівників не лише професійних, але й особистісних якостей, таких як лідерство, комунікаційні навички, етика та впевненість.

Управління в публічному секторі відрізняється від управління в приватному секторі, і тому вимагає особливих підходів та стратегій. Дослідження авторитету сучасного керівника в публічному управлінні може внести цінний внесок у розуміння особливостей цього сегмента управління. Керівники в публічному секторі мають значний вплив на соціальний та економічний розвиток країни. Розвиток ефективних стратегій забезпечення авторитету керівників у публічному управлінні може сприяти покращенню умов для сталого національного прогресу.

Дослідження питань авторитету сучасного керівника в публічному управлінні досить часто ставало об'єктом дослідження багатьох науковців. Цьому питанню присвячували свої наукові праці українські та зарубіжні вчені, серед яких як Афанасьєв Н., Герасимчук В., Василенко В., Якобчук В.,

Довгань Л., Заєць М., Друкер П., Зинов'єв Ф., Ковальська К., Кендюхов О., Михайлова Л., Маслоу А., Нижник В. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи є науково-теоретичний аналіз феномену авторитету керівника в публічному управлінні та визначення шляхів його конструювання

Досягненню поставленої мети слугує реалізація наступних дослідницьких завдань:

- проаналізувати стан наукового осмислення щодо проблеми авторитету;
- уточнити сутність базових понять дослідження;
- довести, що довіра є джерелом взаємодії у процесі вироблення публічної політики;
- проаналізувати процес становлення авторитету правителя часів Київської Русі та дослідити розвиток авторитету гетьманів в умовах козацької України
- дослідити тенденції розвитку авторитету керівника часів українського модерну – постмодерну;
- визначити та описати шляхи конструювання авторитету керівника в публічному управлінні.

Предмет дослідження є сама природа авторитету в контексті публічного управління, а саме аналіз різних вимірів авторитету, таких як легітимність, вплив на колектив, довіра співробітників та громадськості тощо.

Об'єкт дослідження є виявлення та взаємозв'язок поняття «авторитет» з діяльністю сучасного керівника. Це може включати його професійні якості, ставлення до співробітників, рішучість у вирішенні проблем, здатність до комунікації та співпраці тощо.

Методи дослідження: Аналіз теоретичних джерел (дослідження розпочиналось з аналізу наукової літератури та теорій, що стосуються авторитету та керівництва в публічному секторі); емпіричні методи (опитування, інтерв'ю, анкетування допомогли вивчити думки та враження

співробітників та громадськості щодо авторитету конкретних керівників); кейс-стаді метод (аналіз конкретних випадків успішних та неуспішних керівників в публічному секторі може розкрити ключові аспекти забезпечення та підвищення авторитету); компаративний аналіз (порівняння досвіду різних керівників, національних та інституційних особливостей може виділити загальні принципи та відмінності).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення отриманих результатів: дослідження може надати конкретні поради та стратегії для сучасних керівників у публічному управлінні з метою підвищення їхнього авторитету. На основі виявлених факторів успішного керівництва, можливо розробити програми навчання для підготовки та розвитку керівників в сфері публічного управління. Запропоновані рекомендації можуть допомогти підвищити авторитет керівників, що в свою чергу сприяє покращенню роботи організацій та досягненню їхніх стратегічних цілей.

Елементи наукової новизни: дослідження може включати аналіз найсучасніших трендів у розвитку авторитету керівників, враховуючи вплив технологій, глобалізації та інших чинників. Аналіз ролі моральних цінностей та етичних принципів у забезпеченні авторитету керівника може привести до нових уявлень про те, як побудувати ефективне керівництво. Урахування впливу сучасних засобів комунікації, таких як соціальні мережі, на сприйняття керівника може розкрити нові аспекти управління авторитетом.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, загальна висновки, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 46 сторінках. Список використаних джерел включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕНЬ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЯК СУСПІЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ

1.1. Вивчення сутності ключових понять дослідження

Аналіз предмета дослідження в основному починається з аналізу концепцій відповідно до предмета. Можна виділити ключові поняття в цій темі дослідження: влада, довіра, лідерство, державна політика, моральні та етичні пріоритети, цінності. Давайте проаналізуємо вивчення цих понять.

Термін «авторитет» («німецька: авторитет, що походить від лат. *аукціон* – «влада», «вплив») – це загальноприйнята довіра, повага і означає людину, якій можна довіряти [18]. Автори також розрізняють деонтологічний авторитет (Верховна Особа, вищий авторитет) та гносеологічний авторитет (експерт, експертний авторитет). Українське слово «авторитет» має зовсім інше значення, ніж англійське «авторитет». Визначив термін «влада» як такий тип влади, при якому люди охоче підкоряються своєму лідеру, тому що вважають його законним (лат. *Legitimus*-законний, законно-законний, виправданий, законний, виправданий, відповідний, доречний, необхідний, обов'язковий). знайомий, правильний, відповідний, правильний, реальний текст) [19].

Початкове значення латинських *аукціонів* було збережено в англійській мові. Авторитет-характеристики людини, Організації, теорії, джерела інформації і т.д. поняття влади пов'язане з поняттям віри. Думки, оцінки та рішення з розглянутого питання не оскаржуються і вважаються вірними. У цьому сенсі влада є основним джерелом знань для кожної людини. Протягом усього життя у людини немає можливості перевіряти кожне твердження, отримане ним з книг та інших джерел, на основі власного досвіду. Отже, більшість їхніх знань базується на посиланнях на органи влади [24].

З іншого боку, довіра до лідера чи іншої особи – це соціологічна та психологічна категорія, що представляє відкриті та позитивні стосунки між

людьми (довіреними особами) , які відображають впевненість у добродетності та доброзичливості іншої людини, до якої належить довірена особа attached.in особливі відносини, засновані на його досвід. Довіра не повинна означати будь-які дії, тому ви та інша людина залучені один до одного. Довіра – це просто очікування, засноване на діях, заснованих на тому, що одна сторона знає про іншу. Наприклад, тому що подія відбувається десь далеко і не може бути підтверджена або що подія відбудеться лише в майбутньому [20]. З цієї точки зору довіра має певні обмеження, засновані на знанні іншої сторони, якій довіряють. Довіра – це твердження, яке ще не відоме, але має певну ймовірність того, що воно станеться. Повна довіра часто ототожнюється з вірою, оскільки механізм такої довіри більше не ґрунтується на раціональних принципах, тобто на досвіді та передбаченні, а також на попередніх знаннях, з одного боку, та на ірраціональних мотивах спілкування, з іншого. У соціальних науках Категорія довіри сьогодні є предметом активних досліджень. У соціології (і психології) рівень довіри, яку одна сторона може жити до іншої, вимірюється вірою в чесність, любов і компетентність іншої сторони. Виходячи з останніх наукових доказів, недовіру набагато легше пробачити, якщо її трактувати як відсутність компетентності, ніж відсутність доброї волі чи чесності. У психології довіра – це невід'ємне поняття соціального впливу: зрештою, на них набагато легше вплинути або переконати, якщо вони вірять (один із варіантів «навіювання»). Посилання на довіру широко використовується для прогнозування прийняття майбутніх масових форм поведінки соціальними інститутами (такими як державні установи та комп'ютерне моделювання). Але знову ж таки, сприйняття чесності, компетентності та категоричної подібності, схожої на любов, продовжує застосовуватися. Коли довіра втрачається, з обов'язковим насильницьким ударом по одному з цих фундаментальних елементів прийняття рішень, стає дуже важко відновити довіру до суспільства. Крім того, існує чітка симетрія в процесах побудови та руйнування довіри. Таким чином, надійна поведінка після певних факторів, що впливають, є єдиною можливим способом підтримки певного рівня довіри в суспільстві [22, с. 96].

Менеджери підпорядковуються управлінню. Він є центральною і важливою фігурою в системі організаційних відносин. Менеджер привносить порядок і логіку в діяльність різних людей, організовує їх в групи і організації для досягнення спільних цілей і вирішення завдань. Директор визначає напрямок і характер діяльності агентства [31, С.60]. Деякі дослідники стверджують, що люди стають лідерами, висловлюючи свої особистісні якості або перебуваючи під тиском обставин. У першому випадку людина завжди проявляє якості лідера, який конкурує з іншими за право бути самим собою, незалежно від ситуації і без коливань. У другому випадку людина готова взяти на себе керівні функції тільки при певних умовах. Деякі люди ніколи не хочуть бути міністрами. Незважаючи на соціальну привабливість керівних посад, вони віддають перевагу ролі «підлеглих» і визнають не недоліки, а переваги керівних ролей і посад [13, с.19].

Менеджер – це людина з відмінним характером у всіх сферах зв'язків з громадськістю. Всі знають політичних лідерів, глав сімей, «законодавців моди» всіх мастей, «фабрикантів» дружніх кіл і так далі. Серед менеджерів менеджери займають особливе місце в суспільному житті через соціальну значимість своєї ролі. Таким чином, менеджер або менеджер [24] – це працівник, суб'єкт управління, який професійно та систематично бере участь в управлінні підприємством, фірмою чи організацією і який наділений суб'єктом права власності необхідними повноваженнями щодо прийняття рішень і несе повну відповідальність. Про підсумки роботи Департаменту. Менеджери-це ієрархічні та функціональні керівники агентства та його організаційних підрозділів.

Таким чином, лідерство – це свідомий (цілеспрямований) вплив на контрольованих осіб та їхні громади, що призводить до свідомої та активної поведінки та дій підлеглих відповідно до намірів менеджера [17]. Отже, управління можна назвати управлінням, але не все управління є управлінням.

Ці поняття мають узагальнюючі поняття. Хоча термін «публічна політика» публікується різними авторами по-різному. Загальний висновок з наукових досягнень європейських, американських і російських вчених в області

політичних досліджень полягає в тому, що існує чітка тенденція до застосування самого поняття «публічна політика», але уніфікації підходів і стабілізації концепції не відбувається.

Аналізуючи суть ключових понять, можна стверджувати, що поняття «влада» і «довіра» мають першорядне значення для побудови іміджу менеджера. Тому ми вважаємо за необхідне більш детально вивчити ці поняття та їх походження.

1.2. Аналіз наукових підходів щодо феномену авторитету керівника

Світова культура виробила безліч традицій, в контексті яких феномен влади проявляється в досить широкому спектрі відображень. Таким чином, якщо філософське тлумачення влади в першу чергу визначається як значення, яке можуть мати люди чи предмети, не потребуючи постійного підтвердження, то в політичній науці влада розглядається як пов'язане явище влади, в контексті якого люди добровільно підкоряються. або під впливом болю законного або законного (адміністративного) примусу. у соціології влада визначається як тип влади, при якому люди добровільно підпорядковуються лідеру, оскільки вважають його законним. «Влада – це політичне правління, встановлене в суспільстві або державі на основі однієї або декількох можливих політичних легітимацій-методу або процесу, за допомогою яких держава або політична система виправдані» [10, с.82].

Авер'янов Б. визначив термін «влада» як тип влади, при якому люди добровільно підкоряються лідеру і вважають його законним (від латинського: легітимність, законність, справедливий, доречний, необхідний, необхідний, справедливий, гідний, правильний, реальний) [13, С. 42].

В результаті вчений витягує їх різноманітність і нелінійність, віддаючи пріоритет певним аспектам соціального життя. Лінійному підходу до розуміння соціально-історичного процесу та його явищ суперечить застосування теорії

періодичних циклів, що становлять єдність соціально-історичного аналізу [17, С. 85].

Проблема циклів була актуальна з давніх часів до наших днів (Платон, Сенека, Полібій, Святий Августин, Н. Макіавеллі, Т. Кампанелла, Дж. Р.Р. Толкін). Віко, П. Сорокін, П. Штомпка, Є. Афонін, О. Бандурко, О. Донженко, А. Мартинов О. Ф.). традиційно феномен циклу розглядається як регулярне повторення ходу, динаміки і глухого кута соціальної системи. Будь-який стан, в якому система знаходиться в якийсь момент, яке може статися в майбутньому, але вже було в минулому [9, С.63]. Правомірно розглядати історичний розвиток суспільства як введення періодичних циклів, які воно постійно здійснює, утворюючи одиницю соціально-історичного аналізу.

Таким чином, успіх лідерства визначається суб'єктивними факторами, які стають все більш важливими і будуть продовжувати зростати. Тому сьогодні ступінь контролю за суспільними справами багато в чому залежить від ефективності роботи регулюючих органів, таких як Гільдії, традиції, моральні норми і т. д. Мало того, що роль і значення цих регуляторів постійно зростають, але також змінюється характер їхніх ділових відносин, які значною мірою вільні від суворих юридичних, адміністративних, фінансових, інформаційних та інших впливів і правил. – Маніпулятивний і обумовлений регулюючими законами, включаючи повноваження менеджерів.

1.3. Довіра як джерело взаємодії у процесі публічного управління

Авторитет є одним з найважливіших аспектів лідерства. Влада – це найважливіша якість людини, засноване на його професійних, моральних та інтелектуальних якостях і виникає в результаті відображення соціальної значущості, цінності і корисності цих якостей у свідомості людей. Одні зміни, що виникають в результаті психологічного впливу, зникають, як тільки людина або група людей залишає сферу впливу, інші продовжують існувати,

залишаючи явні сліди на обличчі і при певних обставинах стаючи їх особистісними рисами. Дослідники відзначають, що менеджер надає психологічний вплив на кілька рівнів спілкування: між менеджером і підлеглим; між менеджером і групою підлеглих; між менеджерами; ефективно управління у всіх випадках передбачає наявність зворотного зв'язку, тобто менеджер не тільки впливає на підлеглого або групу підлеглих, а й виступає в ролі впливової особи, що особливо ефективно при прийнятті управлінських рішень. Для ефективності управлінського рішення воно повинно відповідати наступним вимогам: бути надійним; включати методи реалізації; готувати, затверджувати і виконувати в режимі реального часу; вступати в силу, гнучкий; забезпечувати можливість перевірки (підтвердження істини) і контролю за виконанням [16, С. 35].

На вищезгаданий взаємний вплив менеджера зі своїми підлеглими впливає особистий авторитет менеджера. Влада характеризується офіційним визнанням особистості, груповою оцінкою її суб'єктивних характеристик і досягненням об'єктивних умов в процесі управління. Важливими факторами авторитету менеджера є довіра, повага до нього оточуючих, що виникає з переконання, що у менеджера є певні переваги, впевненість в тому, що він професійно працює, відчуває симпатію до співробітників, проявляє щирість, порядність і в той же час просить вирішити проблему або завдання [20].

Ось чому в зв'язку з цим слід підкреслити наступне: З огляду на відсутність довіри підлеглих до менеджера, не всі його дії виглядають професійно. Залежно від матеріальної основи психологічного змісту розрізняють три типи особистої влади [24]: моральну, практичну, формальну і сукупну. Влада. Він заснований на світогляді і моральних якостях людини. Особистісні та організаційні основи морального авторитету – це характеристики власника, що виражають його ставлення до людей, освіченість, розуміння потреб підлеглих, доброзичливість і самоконтроль. Функціональна влада формується на основі професійної компетентності людини, його різних

підприємницьких якостей і ставлення до професійної діяльності. Поряд з моральною силою, вони утворюють єдину особисту силу.

Формальна влада (державна влада). Його психологічна основа – це соціальне становище, яке людина займає в соціальній структурі. Основним видом формальної влади є офіційна влада правителя, характерною основою якої є влада. Інтеграція трьох типів сили особистості призводить до формування об'єднаної сили особистості. Важливо відзначити, що повноваження органу влади можуть бути визнані як в реальному, так і в формальному вираженні. Реальна влада перевершує формальну по ефективності. Лідер, наділений реальною владою, сприймається підлеглими без найменших сумнівів, його накази звучать переконливіше, вселяють впевненість у діях, що позбавляє людей від довгострокових міркувань правильності прийнятого управлінського рішення, вирішення конфліктних ситуацій і т.д. Отже, влада правителя, яка не потребує формального посилення, є більш досконалою формою правління.

У той же час ми можемо погодитися з вченими, які вважають, що в умовах сучасної формальної влади, тобто влади правителя, підтримуваної судом, це типове явище. Однак в обох випадках здійснення повноважень адміністратора є ефективним за умови, що особа визнає його джерелом, є законним і уповноваженим. Влада правителя ще більш ефективна, тому що його влада висока, а моральні і матеріальні можливості, якими він наділений, великі. У той же час неможливо повністю підпорядкувати управління владі, хоча це має на увазі основний потенціал продуктивності. Контроль є більш комплексним способом організації поведінки людей і ефективний, коли його рішення максимально враховують потенціал об'єкта, середовище, в якому об'єкт контролю може найкращим чином реалізувати свій потенціал, тобто перетворити можливості в реальність. У ситуаціях, коли менеджер недостатньо впливовий, ми можемо керувати факторами, які не сприяють ефективному управлінню.

Крім об'єктивної складової (публічна влада), існує також її суб'єктивна, професійна і моральна складова, коріння якої зосереджені в особистості менеджера. Але навіть якщо він не бореться за владу або не думає про це, вона у нього є або її немає. Насправді влада – невід'ємний атрибут, символ спільності будь-якого колективу, передумова його соціально-психологічних особливостей. В результаті соціально-психологічний феномен влади мінливий і динамічний, він може розвиватися і посилюватися або, навпаки, слабшати і втрачати свою силу. Також очевидно, що керівна посада в державній владі – це певна соціальна позиція людини, яка дає їй можливість не тільки виконувати соціальні завдання, а й виконувати певні моральні завдання і нести відповідальність за успіх своєї діяльності, тим самим гармонізуючи імідж менеджера-лідера.

Передумовою правильного функціонування соціально-політичної системи є стан масової свідомості, при якому політична влада та її лідери наділені певною владою, яка дозволяє їм діяти як влада. Розподіляючи владу, суспільство надає політичну довіру владі, визнає право політичних інститутів приймати обов'язкові рішення і вживати необхідних заходів для їх реалізації, що є одним з найважливіших факторів існування демократії. Довіра пов'язує звичайних громадян з політичними інститутами і підвищує легітимність і ефективність цих інститутів. Це не збіг. Сучасна наука розглядає довіру як основу соціальної організації в сучасних суспільствах, підкреслюючи, що «зміни в сучасному суспільстві роблять встановлення довіри важливим і важким» [14]. Все це робить великий внесок у вивчення феномену політичної сучасності в контексті глибоких соціально-політичних змін сучасного суспільства. Нездатність уряду подолати тотальну недовіру громадян до своїх дій призводить до кризи суспільної свідомості і, найголовніше, загрожує легітимності політичної системи, що призведе до руйнування існуючої політичної системи. Уряд повинен прагнути допомагати громадянам в їх діях і реформах. Не бійтеся піднятися на політичний олімп у довгостроковій перспективі.

Неодноразово проблему довіри, в тому числі і до влади, розглядали в своїх роботах зарубіжні Автори Р. Арон, Р. Даль, Д. Гібсон, Р. Роуз, М. Доган, П. Г. Ліпсен, Д. Ловелл, Б. Рассел, Д. Хелд та інші. Водночас детальний аналіз існуючих досліджень проблеми довіри до державних органів показує, що як елемент політичного управління ця проблема ще недостатньо розвинена в науці про Державне управління, особливо в тому, що стосується з'ясування природи, ефективності та ефективності державного управління їх сутність і характеристики.

Ось чому необхідною умовою правильного функціонування політичної системи суспільства є політична довіра громадян до обраних органів влади, що є одним з надзвичайно важливих факторів існування демократії. Довіра пов'язує простих громадян з політичними інститутами держави, підвищуючи як легітимність цих інститутів, так і їх ефективність, оскільки, на думку С. Білошицького, нормальне функціонування ліберально-демократичного режиму неможливе без високого рівня суспільної довіри до інститутів політичної влади [15]. Як Ви знаєте, процес і процедури, за допомогою яких органи влади доводять обґрунтованість і виправданість свого існування і підтверджують монопольне право на насильство, встановлюють норми і забезпечують їх визнання суспільством, називаються легітимацією влади. по-перше, це стосується питань збереження або збереження влади. руйнування певної форми соціальної структури, визнання або неприйняття встановлених норм соціальної організації співіснування. Визнання легітимності будь-якого уряду лежить в основі так званої «мовчазної віри, мовчазної відданості у виборі своєї думки при обранні його офіційного представника» [20]. Крім того, слід зазначити, що основним механізмом легітимації влади і створення довіри в суспільстві, яким володіє держава, є встановлення демократії та соціального захисту, які «обмінюються» на лояльність і прихильність мас. Згода суб'єктів на певні владні відносини може виражатися у формі різноманітних дій: участі у виборах або референдумах, демонстрацій підтримки влади і т.д. таким чином,

довіра є основним чинником легітимації влади за рахунок поєднання раціональних і ірраціональних переконань [27, С. 56].

Як відомо, у людей є кілька «порогів довіри» на вибір. «Поріг довіри» – це момент, коли виникає недовіра. Це залежить від ваших особистих характеристик та вашого конкретного досвіду спілкування. Наприклад, якби мер відповідав листами тільки на розумно обґрунтовані і справедливі скарги і коментарі, звичайні громадяни поставилися б до міської ради з великою недовірою. Швидше за все, в майбутньому такий громадянин відмовиться від будь-якої ініціативи міської ради або будь-якого соціального проекту, навіть якщо вони здаються раціональними, тому що за привабливими гаслами він побачить ту ж спробу ігнорувати інтереси суспільства і вводити людей в оману. Кожен, хто прагне довіри (окрема особа, група людей, організація), має "пори́г довіри", за яким втрачається довіра. У цьому сенсі однією з його характеристик можна назвати вразливість, яка, на відміну від ризику, в першу чергу характеризує впевненість у своєму об'єкті [9]. Основою довіри громадян сучасних західних демократій сучасності до влади є, по суті, їх наївна віра в рівність перед обличчям політики, яка передбачає покірне залишення позицій і повне визнання партій і посадових осіб [8, С. 23].

Аналіз феномену довіри неможливий без урахування категорій суб'єкта і об'єкта довіри. Суб'єктами, яким можна довіряти, можуть бути окремі особи, соціальні групи чи суспільство. Дивлячись на об'єкти, яким ви довіряєте, ви можете говорити про довіру до себе, до однієї чи кількох інших, до державних установ чи до всього світу. У формуванні довірчого ставлення до об'єкта для знайомого суб'єкта важливу роль відіграє минулий досвід взаємодії з ним, а також поточні потреби та інтереси. Об'єкт довіри-це людина і його людська реальність.

Таким чином, якщо легітимність відображає відповідність політичної системи домінуючим цінностям і нормам суспільства, то довіра відображає очікування громадян щодо того, що політична система принесе передбачувані результати, що відповідають їх інтересам. У цьому випадку завдання влади-

завоювати довіру і підтримку якомога більшої кількості громадян. наявність такої довіри означає певний символ того, що основні інтереси різних груп суспільства задоволені, тобто очікування людей виправдовуються у вигляді логічно значущого і емоційно забарвленого симбіозу інтересів. Проблема полягає в тому, щоб змінити глибинні відносини в суспільстві, щоб внутрішньо люди почали жити за новими правилами, а це неможливо здійснити без добровільної згоди. Люди повинні приймати реформи від щирого серця, вони повинні бути в цьому переконані, тому що накази, які люди не приймають внутрішньо, будуть діяти формально, що зводиться до їх відсутності, не кажучи вже про те, що введення і підтримання цих наказів вимагає примусу, що, в свою чергу, призводить до того, що вони не виконуються. це, в свою чергу, вимагає величезних витрат енергії. Ось чому довіра громадян до влади є абсолютно необхідною, якщо вони хочуть здійснити глибокі соціально-політичні та економічні зміни.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У ході аналізу теоретичних основ дослідження авторитету керівника як суспільного феномену було виявлено, що сутність ключових понять, пов'язаних із цією проблематикою, визначається комплексом соціальних, психологічних та організаційних аспектів. Авторитет керівника визнається як важливий чинник успішного функціонування організацій та суспільства в цілому.

Аналіз наукових підходів до феномену авторитету керівника вказує на різноманітність поглядів та трактувань цього явища. Однак основні напрями досліджень включають в себе вивчення особистісних якостей керівника, його лідерських властивостей, взаємодії з підлеглими та впливу на організаційні процеси. Важливим елементом є також розгляд динаміки формування та зміни авторитету в часі.

Довіра, як одне з ключових понять у контексті взаємодії у процесі публічного управління, виявляється невід'ємною складовою авторитету керівника. Високий рівень довіри сприяє підвищенню авторитету, що в свою чергу сприяє більш ефективній роботі організації чи команди.

Загалом, розділ підкреслює важливість розуміння та налагодження механізмів формування авторитету керівника у сучасних умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні розуміння впливу соціокультурних та технологічних змін на динаміку авторитету, а також у визначенні конкретних практичних аспектів управлінської діяльності, які сприяють підвищенню авторитету керівника в організації.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ГЕНЕЗИСУ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА В УКРАЇНІ

2.1. Становлення авторитету правителя часів Київської Русі

Одним з факторів, що вплинули на формування державності, формування структур, форм і методів державного управління, є географія і географія України. Географія і географія України визначаються як катастрофічні і невідповідні для становлення і становлення її державності. Таким чином, Степан Рудницький відзначає відсутність природних захисних споруд, які зробили його відкритим для переможців. Видатний політик, перший гетьман України – Пилип Орлик, який підтвердив залежність України від геополітичного становища, зазначив, що українська держава була свого роду щитом для європейських країн від російського імперіалізму. У той же час Україна перебувала на перехресті міграційних, комунікаційних і транспортних шляхів, що йдуть зі сходу на захід, з півночі на південь, і її геополітичне положення було сприятливим. На це вказували українські вчені Михайло Драгоманов та Антон Синявський [23].

Таким чином, перший звернув увагу на вигідність, серед іншого, політичної ситуації в Україні у зв'язку з її приєднанням до Чорного моря, а другий-у зв'язку з тим, що Україна знаходиться на шляху зі сходу на захід. Торговий шлях з півночі на південь, особливо в IX – X століттях, розширився, в результаті економічного зростання Візантійської імперії і скандинавської держави норманів (варягів). За словами Юрія Липи, річки зіграли важливу роль у створенні національних спільнот. «Річкова мережа утворює єдність території, торгівлі, влади, звичаїв, мови та релігії. Річки формували групу людей в Україні протягом тисячоліть. Внутрішня дорожня мережа на території України адаптована до річкової мережі, Бродів та естуаріїв. Точно так само, як в біології у індивідуального ембріона починає пульсувати особлива система кровообігу в несформованій плазмі, точно так само в Україні психічний організм починає

пульсувати на вершині річних і пов'язаних з ними сухих доріг. І цей імпульс завжди формує відчуття української території та випробування її духовних якостей» [25].

Геополітичне становище України призвело до того, що на неї вплинули як деспотичні, так і демократичні держави, що вплинуло на форму правління і владу правителя. Таким чином, Україна перебувала під впливом деспотичних держав Сходу (Ассирія, Єгипет, Арабський халіфат) і стародавніх держав Заходу (грецькі міста-держави в Північному Причорномор'ї). Отже, на різних етапах свого розвитку Україна характеризувалася поєднанням монархічних форм правління і республіканської держави-Мавританської Республіки, Київської Русі, Галицько-Волинського князівства і Капороса. До кінця п'ятнадцятого століття.. Українські землі належали до області Православної візантійської цивілізації з поступовою адаптацією до європейської цивілізації, що завершилася для більшої частини українських земель у XVI столітті [27].

Враховуючи цей факт, можна стверджувати, що історія українських земель була частиною історії Європи і мала більше спільного з історією її східних сусідів, ніж з особливостями. Застосування універсального соціального циклу як міри соціально-історичного аналізу періоду існування Київської Русі дозволяє розглядати цей період, який складається з двох періодів – інволюційного: (умовно IX-XIII ст.) і розвивається(зазвичай XIII-XVI ст.) [17].

В результаті введення державної влади, хоча і очолюваної лідерами, воїнами та священиками, з характеристиками громадського самоврядування, стало асоціюватися з Державним управлінням, таким як військова демократія. Однак елементи демократії, в сучасному розумінні, були невиразні в соціально-політичній практиці розглянутої епохи. Водночас за цей час уряд зазнав складних змін.

Важливим фактором, що сприяв як об'єднанню Київської Русі і перетворенню її в могутню державу, так і зміцненню влади монархії, стало введення на Русі в 988 році християнства – релігії, проголошеної тоді абсолютною більшістю народів Європи і Близького Сходу. Саме вибір

цивілізаційних зв'язків і включення християнства пов'язані зі вступом України і Росії у фазу розвитку [17]. Християнська церква стала невід'ємною частиною державної структури, оскільки крім своєї церковної функції вона тепер виконувала функції політичної ідеології. Зміцнюючи владу князя, Християнська церква стала його опорою, оскільки, згідно з традиціями Візантії, був визнаний захист князівської влади над церквою, тому церковний статут був виданий від імені князя. Паралельно з християнським вченням стали прориватися нові політичні положення, за допомогою яких осмислювалися актуальні питання національного життя: об'єднання країн і зміцнення державної влади Росії [24]. Отже, об'єктом політичних роздумів були проблеми виникнення держави, законність правління правлячої династії та шляхи зміцнення влади Княжого уряду.

Таким чином, формування влади правителів Київської Русі проходило в два періоди. Стародавні джерела, переважно візантійські, вказують на те, що маври та слов'яни мали племінні військові союзи, очолювані правителями. Східні слов'яни вийшли з рамок племінної системи і стали коаліцією племен з «військовою демократією». Дев'ятнадцяте століття-період становлення монархії з традиційною владою, що характеризується концентрацією політичної і військової влади, єдністю виконавчої і судової гілок влади і зростаючою роллю Народних Зборів. Починається процес поділу влади між родичами правителя, дворянами і військовими, і зростає роль Векетана, який так і не став постійним авторитетом. Державні простори створюють умови для зростання місцевого впливу, в результаті чого з'являються причини падіння величезної монархії, тобто традиційний тип влади одноосібної монархії поступається федеральній владі, але татарська навала котиться по наростаючій. Україна.

Таким чином, початок періоду розвитку, починаючи з XIII ст... пов'язане з існуванням Галицько-Волинського царства. Процес розподілу влади, ослаблення впливу влади князя сповільнюється, виявляються тенденції до формування абсолютної монархії. Риси, характерні для особистості того часу, були втілені в образі короля Галичини Даниїла. Його ставлення до поточного

життя, гарне сприйняття навколишнього світу; практичність і функціональність; реальність в оцінці фактів і подій очевидна. Він зосереджується на реальних речах, за які відчайдушно бореться, і прагне до нових досягнень, які вимагають душевного спокою. Етап розвитку першого тропіка, розташованого у Великому князівстві Литовському, мав позитивне значення для розбудови Української держави та формування влади правителя. Зрештою, влада на українських землях належала місцевій знаті, яка зайняла своє місце як в державних органах, так і на місцевому рівні, займаючи майже всі вищі посади і створюючи мораль – свій власний місцевий уклад життя, коріння влади [19].

Таким чином, формування дворянської влади на етапах становлення і розвитку в Київській Русі мало свої особливості, а саме: традиційний тип влади монархії поступився місцем владі Федеративної Республіки, а еміграція з Литви та Польщі призвела до того, що українські дворяни були вигнані. ведіть широко адаптований спосіб життя.

2.2. Авторитет керівника в умовах козацької України

Історики, І. Огієнко та Т. Степанков стверджує, що з самого початку повстання Хмельницький прагнув незалежності України і що військово-політичний союз з Московською державою був не метою, а засобом досягнення цієї мети. Таким чином, державне Козацьке республіканське утворення в XVI і XVII століттях, яке стратило осіб без громадянства, було унікальним історичним прикладом і доказом його могутності. Це формування було засноване на принципах військової організації, на загальному праві, національних традиціях, що поєднували демократію і авторитаризм. Новостворена українська держава, створена в ході Визвольної війни під керівництвом Б. Хмельницького, створює нову форму державного устрою [24].

Характер влади Гетьманату був зумовлений боротьбою двох тенденцій: авторитарно-монархічної і Республіканської з переважанням у другій половині XVII ст. Б. Хмельницький перетворився на тип інтелектуального лідера з усіма рисами лідера, який вірив у створення української нації і держави. Дати людині віру-значить подесятерити його сили, тому що, як написано в Євангелії, віра може «зрушити гори». Однак до моменту смерті Б. Хмельницького в 1657 році на Козачій Україні політичні та соціально-економічні протиріччя загострилися до межі, і будівництво національних державних інститутів було далеко не завершено. Наприкінці XVII ст. дуже складний і важкий період в історії України був увінчаний сумною подією-розділом України між Польщею, Росією і Туреччиною. Цей період соціально-історичного розвитку визначається як розвиток в природі і пов'язаний з продовженням існування Лівобережної України в складі Росії. Тому ідея відновлення незалежності України, пошук іншого шляху, заснованого на колишній політичній традиції, висуває на перший план образ Івана Мазепи – яскравої особистості, але, на думку Д. Донцова і «трагічний портрет нашого відродження. Образ Івана Мазепи, його життя і діяльності з XVII століття можна побачити на горизонті не тільки для його оточення, а й для публіки – простих людей, оглядачів, політиків і дипломатів, редакторів газет, газети-вітчизняні та зарубіжні [17].

Існує велика історична традиція з різними думками та критикою цієї видатної особистості. Так, М. Драгоманов, М. Грушевський, а також сучасні вчені Р. Іванченко, В. Смолій та ін. Мазепа серед українського народу. Однак, як відомо, одним із показників відсутності влади Уряду та його чиновників на той час були громадянські заворушення та громадянські заворушення. Однак, згідно з цим заходом, під час двадцятирічного правління І Мазепи не було повстання проти гетьмана. Цей факт дає право І. Мазепі на владу серед українців. Люди відчували себе захищеними від свавілля правителів, про що свідчить ряд гетьманських універсалів, покликаних полегшити життя селян [8].

Так, в 1691 році гетьман у зверненні до старшини звинувачує тих, хто «надмірно обтяжує винних селян повинностями, а козаки не бажають ставати

селянами або виганяти їх зі своїх господарств». Зокрема, у 1692 р. було розіслано «Всесвіт», в якому говорилося, що «жоден з правителів не наважився звинувачувати жителів сіл, які пожертвували собою заради великих справ і фіктивного шантажу... виправляти образи та насильство та стримувати їх, не нав'язуючи нічого вищого». Ті, хто зневажив ці попередження, позбавляються свого майна, а пригнобленим надається свобода» [18].

Цей факт характеризує соціальну систему Гетьманату під керівництвом І. Мазепи як таку, в якій кожна людина була цінністю з невід'ємним правом на свободу вибору. У той же час я відповів на пропозицію Петра створити на Україні такий же порядок, як і в Росії. «Я усвідомив в собі початок наших спільних страждань. Зрештою, Ви знаєте, що він вдарив мене по щоках через те, що я відмовився від його вбивчих планів щодо нашої Батьківщини ...» [13]. Цей факт добре підтверджує, що Петро I лідер «різних інтересів» – це той, хто особисто збрив не тільки бороду, а й скуйовджену голову. Таким чином, реалії того часу другої половини XVII ст. – Татарські набіги, втручання польської і московської влади в землі України, репресії їх господарів зажадали захисту українців державою. І. Мазепа піклувався про добробут свого регіону, звертав увагу як на соціальний захист простих людей, так і на попередження і суворе покарання тих, хто зловживав владою, і на зміцнення державних кордонів. Однак після успадкування руїн – розділу України – у мене було. У Мазепи більше немає таких занять в діяльності, які у нього були б. Він повинен був виконувати свою роль в умовах соціального колапсу, злиднів людей, як матеріальних, так і духовних.

Гетьман П. Орлик та його оточення створили принципово нову державну концепцію, особливістю Конституції П. Орлика є пункти, що обмежували владу гетьмана на користь Ради старійшин – своєрідної козацької ради, до якої мали входити не лише Верховний старшина та полковник, а й Верховний головнокомандувач. Важливою особливістю, яка відрізняла його від звичайних гілок влади гетьмана і робила його схожим на пізніші Європейські Конституції,

було те, що він знаходився не між гетьманом і королем, а між гетьманом і козаками, які говорили від імені всього українського народу [23].

Таким чином, укладачі Конституції спробували об'єднати дух минулого – націю, особистість і владу, а часто і авторитаризм як тимчасову необхідність – в єдине ціле, тобто таких лідерів, як Б. Хмельницький, І. Мазепа і П. Орлик – кращий з кращих, ймовірно, обраний Богом для такого завдання – рухатися вперед, обходити прірви і розчищати руїни, перемагати супротивників, вселяти віру, надихати і надихати, долати перешкоди для досягнення бажаної мети-суспільства, що стоїть на висоті традиційних досягнень людства. Нація. Відомо, що текст Конституції П. Орлика дійшов до нас у неповному латинському та українському варіантах. Незважаючи на те, що його копія неодноразово публікувалася, питання про тотожність з оригіналом залишається відкритим. У той же час відомо, що Латинська версія більш досконала через введення легенд про походження народів і опису поведінки і характеру бригадира на Україні.

А народні казки або легенди, як Ви знаєте, – це поетичні розповіді або усні перекази про конкретну історичну подію, чудова казка, що сприймається як справжня, тим самим зміцнює ідентичність – почуття приналежності до нації і взаємозалежні цінності, які вона поділяє. Згідно з наведеним вище коментарем деяких авторів про те, що цей документ ніколи не називався «Конституцією» і що його правильна назва «угода і дозвіл прав і свобод Збройних сил» є зовнішньою стороною проблеми. Я думаю, що більш цінний і важливий внутрішній стрижень – ідея повної незалежності України від Польщі та Росії, а також з визначенням кордону з Польщею по річці Ластівці, як при Богдані Хмельницькому. Гетьман призначався главою держави, Генеральна Рада старійшин повинен був діяти на його боці, що як би обмежувало владу гетьмана і регулювало його відносини з народом. При цьому пропонувалося, щоб кожен відповідав за свої слова і дії, в тому числі і Гетьман. За словами П., вимоги до лідерства Орлика такі: сильна особистість, більше професійних зобов'язань, більше самоефективності і більше відповідальності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Аналізуючи генезис авторитету керівника в історичному контексті України, можна зазначити, що становлення авторитету правителя часів Київської Русі було визначене не лише військово-політичними подіями, але і сильним впливом культурних, релігійних та етнічних чинників. Правителі отримували авторитет завдяки своїм особистим якостям, а також успішному управлінню країною. Важливим було формування єдиної ідентичності та підтримка довіри з боку населення.

Умови козацької України внесли свої особливості у розвиток авторитету керівника. Козацькі гетьмани набули авторитету завдяки воєнним здобуткам та вмінню об'єднувати різні козацькі полки. Їхня лідерська сила визначалася не лише в бойовій майстерності, але й у вмінні забезпечити внутрішню стабільність та правову регуляцію життя козацької громади.

Враховуючи історичний контекст, можна зазначити, що традиції формування авторитету в Україні були тісно пов'язані з великим значенням етнічної та культурної ідентичності. Успішні керівники враховували ці особливості, втілюючи їх у своїй діяльності та сприяючи формуванню позитивного образу в очах громадян.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Морально-етичні та ціннісні пріоритети сучасного керівника

В даний час було зроблено багато спроб описати характеристики та будівельні блоки ціннісних орієнтацій керівників. Таким чином, основними характеристиками професійної психологічної свідомості, на думку О.Є. Сапогової, є: гнучкість, інтуїтивність, діалогічність, герменевтика, полісемантизм, екологічність, екзистенціальність, креативність, символізм та ін. У структурі професійної свідомості Основне місце займають професійні смисли і цінності. Головною характеристикою сучасного лідера є не стільки наявність необхідних теоретичних знань і формування технічних прийомів і навичок, скільки розвиток смислової сфери, що включає як професійні значення (особисті професійні знання, професійне ставлення до підлеглого, професійні ідеали, норми і цінності, смислові мотивації професійної діяльності), так і розвинений включає в себе особисте і професійне мислення [15].

Сенс життя можна розглядати як надзвичайно високу цінність порядку. По-перше, це професійний сенс життя, який включає в себе уявлення про значення людського буття, призначення людини. По-друге, в цьому сенс життя професіонала. Цей аспект стосується сенсу власного життя (сім'ї, професії). Таким чином, усвідомлення сенсу власного життя і обмежуючих категорій професійної діяльності є необхідною складовою професійної підготовки сучасного лідера. Якому образу людини буде служити Керівник, які ціннісні орієнтації він буде займати, визначає майбутнє самої професійної діяльності. Тому ми вважаємо, що детальне вивчення ціннісних орієнтацій сучасних українських лідерів дозволить виявити основні цінності лідерів у мінливому

сучасному суспільстві та виявити соціально-демографічні фактори, що впливають на самовизначення лідерів [24].

Заснований на методології організації Об'єднаних Націй, яка описує характеристики якісного уряду (Бог 27 Бог). Ці показники містять як значення для трьох змістовних сфер діяльності, так і значення для форми їх реалізації – державного управління. Цінності державного управління згідно з версією ООН політичні цінності (цінності міністерств і парламенту) орієнтація на консенсус (на основі консенсусу) спільна робота громадян і влади (участь) чуйність, правові цінності (цінності державних послуг і суду) рівність і недискримінація. цінності державного управління визначаються як прозорість та підзвітність залежно від того, як вони вирішують основну проблему будь-якого управління (уряду): якою мірою держава несе відповідальність? і його співробітники можуть виконувати поставлені перед ними завдання, а не досягати своїх власних цілей та інтересів. Незалежно від політичного, правового чи адміністративного змісту трьох окремих сфер державної діяльності, вони існують у формі організованої колективної роботи (оперативної діяльності) – державного управління. Успіх адміністрації в першу чергу залежить від успіху у вирішенні проблеми агента, яка виникає щоразу, коли агенту (в даному випадку державі) пропонується діяти в найкращих інтересах принципала (в даному випадку народу). У діяльності держави органи державної влади та місцевого самоврядування (і їх співробітники) доцільно розглядати як представників громадян і громадських об'єднань, а також один одного. У демократичних політичних системах можливості впливу на владу в суспільстві не обмежуються періодичним вираженням волі виборців. Вони створюють і продовжують створювати ряд структур, які дозволяють владі інформувати про інтереси різних груп суспільства і відповідно захищати їх за допомогою законів [20].

Пан Вебер не випадково виділив три основні якості політика свого часу: пристрасть, почуття відповідальності і проникливість. Пристрасть полягає в розумінні орієнтації на суть справи: пристрасної відданості «справі», богу або

демону, який робить цю справу. Але однієї пристрасті, підкреслив він, « як би справедливо це не звучало, тут недостатньо. Вона не зробить вас політиком, якщо, будучи відданим «справі», ви не будете вважати відповідальність за цю справу головною зіркою своєї діяльності. А для цього (і це головне психологічне якість політика) потрібне око та око – здатність віддаватися впливу реалій з внутрішньою зібраністю і спокоєм» [16].

Зауважимо, що було б непогано, якби ці погляди видатного соціолога були враховані національними політиками, але слід зазначити, що їм явно не вистачає якостей, які вони назвали Вебер. І найголовніше – це почуття відповідальності. У сучасному українському суспільстві більшість сучасних політиків не хочуть – навіть коли можуть-відкрито (тобто пов'язувати своє ім'я з чітко визначеними цілями) приймати відповідальні, але непопулярні рішення або взагалі здійснювати свої власні права і повноваження у сфері управління. Можна сказати ще чіткіше-головна проблема української політики-це проблема безвідповідальності органів державної влади перед народом за виконання функцій державного управління, за результати прийнятих рішень [18].

Політична практика, яка відкриває можливості для вищої влади і дійсно «підштовхує» її до максимальної влади і мінімальної відповідальності, знаходить відображення в круговій гарантії безвідповідальності влади. Слід зазначити, що безвідповідальність означає принесення спільних національних інтересів в жертву приватним і колективним інтересам і що різні «системи контролю і противаги», пропоновані інститутами влади, спрямовані не стільки на врегулювання відносин між ними на основі поділу влади, скільки на поліпшення відносин між їх членами. керувати власними конкретними та суворо персоналізованими органами, які фактично приватизували основні ролі та статuti державної влади та управління. Серед сучасних українських політиків і менеджерів переважає така риса, як марнославство, яку пан Вебер назвав смертельним ворогом будь-якої відданості справі [17].

«У сфері політики, – підкреслював він, – зрештою, є два види смертних гріхів: байдужість до суті справи... і (що часто, але не завжди з цим пов'язано)

безвідповідальність. Марнославство, тобто необхідність якомога частіше виходити на перший план, найбільше спонукає політика впасти в один або обидва з цих гріхів разом узятих. Чим більше демагог змушений покладатися на «ефект», тим більше у нього ризик стати катом або не брати на себе відповідальність за наслідки своїх дій і цікавитися тільки тим враженням, яке він справляє. Його байдужість справді визначає той факт, що він прагне лише до яскравої видимості влади, а не до реальної влади, а його безвідповідальність призводить до того, що він прагне лише насолоджуватися владою як такою без будь-якої значущої мети».

Якщо ми вважаємо, що «ефективне» державне управління забезпечується «хорошою» державою, ми повинні в першу чергу переконатися в правильності наших уявлень про цінності та цілі держави та її пріоритети. Такий підхід вимагає зусиль, спрямованих на розкриття сутності державних цінностей як концепції. Всі згодні з тим, що головна мета державного управління – благополуччя і безпека людей, що живуть в цій державі. «Як, втім, і французький філософ Р. Арон, недолік демократії, який неможливо усунути, – це ситуація, коли громадяни звертаються до влади з двома проханнями:

- 1) що вони управляються мудрістю;
- 2) що ними керують відповідно до їхніх власних бажань «історичні джерела юридичної етики як науки та юридичної дисципліни» [17].

Відповідно до цього підходу ми вважаємо, що оціночний характер оціночних суджень не є підставою для їх апріорної наукової дискваліфікації. Справа в тому, що оцінка, яка є суб'єктивною основою для виникнення цінності, відрізняється від іншої оцінки. Ми усвідомлюємо, що сучасне суспільство, на думку англійського антрополога Б. Малиновського, знову вступає в епоху «незабезпечених результатів» [29]. Тому ідея поступового розвитку суспільства піддається різкій фактичній критиці, яка заперечує факт прогресу і вважає, що сучасна цивілізація характеризується скоріше регресивними, ніж прогресивними тенденціями. Однак існує й інша методологічна критика, яка ігнорує соціальні надії та розчарування та

забороняє будь-яку оцінку вектора соціальних змін. З теми-цінності буття української держави-ми і почнемо короткий аналіз цієї евристичної ідеї. Ми вже відзначали, що необхідно розрізняти два типи оцінок. Перший з них представлений оціночними судженнями, пов'язаними з мотиваційним вибором кінцевих цілей української держави. Людина в принципі вільний у виборі таких цілей.

Таблиця 3.1

**Динаміка ціннісних сукупностей населення України та української молоді
(агреговані середньозважені бали за п'ятибальною шкалою)**

Ціннісні сукупності	1991	2003	2016	2009	2012	2014
	Населення			Молодь		
"Безпека" (вітальні цінності або цінності життя)	4,74	4,80	4,74	4,75	4,66	4,62**
"Самореалізація" (самореалізаційні цінності)	4,04	3,82	3,97	4,19	4,02	4,07*
"Соціальний комфорт" (просоціальні цінності)	3,81	4,09	4,08*	3,65	3,77	3,88*
"Демократія" (демократичні політико-громадянські цінності)	3,25	3,56	3,81*	3,48	3,58	3,82**

Примітка: статистично значущі відмінності середньозважених балів фіксуються за рядками між 2009 і 2014 (* – на рівні 5%, ** – на рівні 1%).

Чітко визначена європейська інтеграція також вимагає дотримання норм і принципів доброго управління як загальноєвропейських цінностей, в тому числі: справедливі вибори, пропаганда і участь, ефективна зворотний зв'язок, ефективність і дієвість, відкритість і прозорість, верховенство закону, етична поведінка, компетентність і ефективність, інновації та відкритість до змін, розвиток сталий розвиток і довгострокові плани (стратегії), раціональне управління фінансами, повага прав людини, культурне розмаїття і соціальна згуртованість; підзвітність [11, С. 66].

Немає сумнівів, що лише етична Державна служба здатна забезпечити ефективне управління та досягти поваги, підтримки, розуміння та співпраці для досягнення виняткових цілей. Демократичне суспільство повинно забезпечувати бездоганність дій і поведінки державних посадових осіб. зрештою, вступаючи на державну службу, громадянин робить усвідомлений

вибір і погоджується з жорсткими обмеженнями в громадській і приватній діяльності. Розвиток громадянського суспільства визначається ставленням до вищих моральних цінностей. Цікаві результати опитувань, проведених Українським центром економічних і політичних досліджень для визначення характеристик ідеальної влади, так, 98,1 % опитаних вважають, що влада буде відповідальною, 97,6 % чесною, 96,7 % компетентною, 83,9 % демократичною, 82 % передбачуваною.. Такі соціальні очікування означають, що на додаток до різнобічних професійних знань, навичок і навичок, професійно необхідних особистих якостей і якостей, що відповідають специфіці державної служби, державний службовець повинен володіти системою морально-етичних цінностей: чесність, людяність, відданість суспільним інтересам, відповідальність, чесність, терпимість, чесність і т. д. [23].

Не менш цікавими були результати участі сільських керівників населених пунктів Хмельницької області, які в центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державних органів, муніципалітетів, державних підприємств, організацій та організацій в рамках тематичного курсу в короткостроковий курс «хороше управління та лідерство» для визначення цінності муніципальної автономії підвищив кваліфікацію для перепідготовки, і основна цінність була визнана людиною, оскільки всі зміни, реформи поширюються на людей. Розвиток спільноти; професіоналізм; легітимність; патріотизм; єдність поглядів, неупередженість, прозорість, підзвітність, прозорість, пріоритет інтересів спільноти, співпраця, спадкоємність, служіння – саме в такому порядку були визначені цінності місцевих громад. Як бачимо, загальноєвропейські цінності належного управління на місцевому рівні та цінності, визначені керівниками автономії Хмельницької області, багато в чому схожі і частково збігаються. Однак є різниця в тому, як вони реалізуються в Україні та країнах ЄС.

Особливо важливо адаптуватися до досвіду державної служби в країнах ЄС, які продемонстрували не тільки системний, а й поведінковий підхід, що передбачає більш глибокі зміни в системах просування діяльності та навчання

державних службовців, оскільки від цього залежить кар'єрне зростання безпосередньо з рівня кваліфікації.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що трудова етика державної служби-це мистецтво реалізації загальнолюдських цінностей, етичних норм і правил поведінки при виконанні своїх професійних обов'язків з урахуванням специфіки державної служби. Важливо, щоб представники громадськості усвідомлювали важливість власної цінності як предмета змін і що «ніхто нічого не зробить для нас і для нас, якщо ми не усвідомлюємо важливість змін і нашої ролі в них». Досягти вершин професіоналізму і сформувати нову систему цінностей неможливо без певних знань, постійного самовдосконалення і постійного розвитку–постійної освіти. Таким чином, створюється гуманістична основа для навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, зростає важливість морально-етичних, культурно-історичних теорій і формування національних цінностей (які, поряд з національними інтересами і національними цілями, є структурними факторами для державної політики національна безпека) [14].

Потреба держави в професійному лідері виникає в першу чергу з його офіційного призначення, базових професійних знань, навичок і умінь, а також особистих якостей, необхідних для його діяльності. Ні для кого не секрет, що діяльність керівника нового покоління повинна відповідати цінностям, заснованим на сучасній ідеології державного управління, і в першу чергу стосуватися демократичних відносин з громадянами, раціонального стилю спілкування з підлеглими і реалізації принципів відкритості і відкритості. прозорість його діяльності. Зрозуміло, вимоги до лідера не можуть обмежуватися виключно професійними якостями, але пов'язані з формуванням відповідної особистості. Сучасна держава характеризується великою кількістю завдань і дій, і існування всієї політичної системи залежить від професійного виконання поставлених завдань. Більш того, світовий досвід і стан суспільних відносин навіть в найдемократичніших державах показують, що сучасне суспільство не може нормально функціонувати і розвиватися поза державою і

встановлених ним кордонів. Це вимагає необхідності компетентної та ефективної державної системи [21].

Цього, звичайно, неможливо досягти без професійної структури, здатної раціоналізувати Управління персоналом державної служби, забезпечити його наукові реформи і застосувати нові методи у формуванні кадрових органів. Держава, що захищає інтереси всього народу, має бути зацікавлена в професійному, культурному і духовному розвитку державного службовця, оскільки освічена особистість об'єднує не тільки власне багатство, а й суспільство в цілому. Досвід розвинених економік показує, що питання взаємовідносин лідера і підлеглого набирає обертів, особливо в часи структурних змін, оскільки кваліфіковані працівники є невичерпним джерелом конкурентних переваг і є тим шаром, на основі якого здійснюється успішний розвиток суспільного прогресу в суспільстві, державність у всіх цивілізованих державах є, проте на Україні є прикра нісенітниця: сучасному суспільству як ніколи потрібні нові лідери, здатні внести істотні зміни в свій устрій: довгоочікувана революція в економічній і соціальній сфері, підвищення морального духу, підвищення добробуту людей [27].

На наш погляд, держава дуже повільно створює відповідні умови для вирішення цієї глобальної проблеми, які в першу чергу повинні забезпечувати: – потреби для повноцінного розвитку особистості (мається на увазі освіта, виховання і професійне зростання); – соціальний і правовий захист, тобто розвиток демократичних принципів; – створення обов'язкових законів про працю, які дозволяють на цій основі Державна служба, особливо керівники, повинні забезпечувати організоване, демократичне, законне і ефективне державне управління процесом формування професіоналізму своїх власних співробітників. Під контролем процесу формування спеціалізованого персоналу ми в першу чергу розуміємо наукову організацію цієї роботи, при якій з урахуванням об'єктивних умов і контролюючих впливів соціального середовища досягається відповідність професійних якостей завданням і цілям нашої держави.

Однак особливість формування службової кар'єри працівників з урахуванням нових умов суспільства в перехідний період сьогодні полягає в тому, що упор не робиться на управління, необхідне в рамках маніпулювання свідомістю людини, але про управління менеджером, який максимізує професійний розвиток в слід зазначити, що актуальною особливістю кар'єрного зростання на державній службі є те, що спадковий кадровий потенціал виконавчих органів попередньої політичної структури був заповнений новим поколінням керівників. Всупереч одноманітному сприйняттю «об'єктивної реальності» минулого, нинішні погляди, думки і сфери впливу чиновників дуже різні. Ринкові процеси продиктували Відродження і формування таких соціальних позицій, як «підприємці», «менеджери», в той час як в масовій свідомості відбувається реабілітація таких категорій, як «прибуток», «власність», спостерігається глибока соціальна поляризація [34].

В таких умовах підлеглі страждають найбільше, перш за все, тому що професіоналізм на їхніх очах змінюється посередністю і відсутністю компетентності. Некомпетентний менеджер намагається керувати шляхом нескінченних експериментів і відхилень, не розуміючи, що для підвищення ефективності своєї діяльності необхідно: – зрозуміти суть і слідувати основним принципом Конституції: «людина-головна цінність суспільства». Слід зазначити, що системні фактори сприятимуть якісній та розумній діяльності на висоті, польоті: – для досягнення такого рівня демократичного розвитку суспільства і наявності відповідної правової бази, коли неодмінною умовою для призначення на керівні посади буде наявність професійної підготовки і досвіду в галузі державного управління; – прийняття моральних норм і стандартів в галузі державного управління. високі етичні норми для відносин між начальником і підлеглими, посадовими особами і громадянами держави та іншими посадовими особами.; – формування нового менталітету менеджерів, заснованого на цінностях сучасної ідеології державного управління та стратегічного мислення; – впровадження методів державного управління

результатами діяльності менеджера за принципом «чим вища посада, тим більша відповідальність».

3.2. Менторство, як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу у публічному управлінні

Модернізація державної служби в Україні є важливою передумовою для ефективного та результативного проведення реформ у державному масштабі, які необхідні для функціонування держави на етапі її розвитку. Одним з його компонентів є розвиток професійного потенціалу державних службовців, оскільки в системі, орієнтованій на інтереси людини, головною метою має бути сприяння розвитку людського потенціалу і повного використання його потенціалу. У свою чергу, розвиток професійного потенціалу державних службовців в Україні передбачає впровадження системи наставництва як одного з механізмів її розвитку, оскільки вона вже довела свою ефективність для передових світових компаній.

Такі вітчизняні вчені, як К. Баранцева, П.Василенко, В. Лапшина, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нінюк, Л. Пашко, І. Сураж, І.Фераж порушили питання розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Поняття «наставництво» розглядається такими дослідниками, як Д. Клаттербак, К. Мінсмойер, Дж. М. Томпсон, Д. Купер, Т. Міллер, які вивчали особливості наставництва з точки зору його впливу на професійний розвиток працівника і розвиток його потенціалу.

Концепція професійного розвитку з'явилася в науковому вжитку 1857 року і інтерпретувалася в різних контекстах, серед яких: вдосконалення навичок для успішної професійної діяльності, оволодіння професійними ролями, самоактуалізація, мотивація.

У свою чергу, ідея наставництва сягає корінням у грецьку міфологію [15]. Гомер вперше згадує термін «наставник» в поемі «Одіссея». Одіссей попросив

наставника стежити за його палацом та його сином, коли він пішов битися в Троянську війну. Маючи цю відповідальність, наставник навчав і наставляв Телемаха, сина Одісея, з дитинства до повноліття.

Термін «наставник» має грецьке походження: депутат – той, хто думає, – Тор-це суфікс, що означає приналежність до чоловічої статі. За словами Д. Клаттербака, кожен може стати наставником, якщо йому є що передати, а також якщо у нього є для цього необхідні навички, час і сили [24].

К. Мінсмойер та Дж. Томпсон інтерпретують наставника як впливового, самостійного і компетентного члена організації, який всіма силами підтримує і допомагає просуватися по кар'єрних сходах [19]. Цими дослідниками наставник розглядається з точки зору самого наставника. Д. Купер і Т. Міллер, в свою чергу, розглядають наставництво з точки зору співробітника і дають йому наступне визначення: вміти вчитися у людини з великим досвідом і знаннями. Наставницькі стосунки зазвичай тривають кілька років і часто переростають у дружні стосунки [8].

Допоможіть визначити напрямок діяльності кімнати. Будь-яка управлінська технологія буде максимально ефективною, якщо вона дозволить одночасно задовольняти інтереси всіх трьох суб'єктів управління: організації, груп всередині організації та її співробітників. Отже, наставництво допомагає керувати діяльністю державних службовців у найбільш ефективному напрямку як для самого державного службовця, так і для установи та інших державних службовців.

Ціннісний напрямок. Необхідність створення єдиного ціннісного простору для всієї організації надзвичайно важлива, тому одним із завдань наставника є ознайомлення приміщення з системою норм і цінностей, які культивує організація.

Підтримка. Наставник повинен стежити за поступальним розвитком кар'єри підопічного, справедливим ставленням до нього безпосереднього керівника, наданими можливостями професійного та особистісного зростання, справедливою оплатою і т. д.

Професійні консультації. Згідно з основною ідеєю наставництва, наставником може бути призначений більш досвідчений і авторитетний співробітник, професійні навички якого свідомо перевершують навички співробітника, що здійснює опіку. Це дозволяє, з одного боку, забезпечити спадкоємність компетенції в Організації, з іншого – є джерелом значного професійного збагачення і розвитку приміщення.

Британські фахівці МКНР (англ. Дипломований інститут персоналу та розвитку, акредитований інститут персоналу та розвитку людських ресурсів) виділяють кілька основних характеристик наставництва:

- * використання наставництва як допоміжної форми професійного розвитку;
- * акцент на індивідуальному управлінні кар'єрою та підвищенні кваліфікації;
- * зосередитися на вирішенні особистих проблем;
- * прагнення до досягнення корпоративних та індивідуальних цілей [27].

За словами сіро, модель процесу наставництва складається з трьох етапів [20]:

На кожному етапі у співробітника і наставника є своя сфера відповідальності. Наставництво-це управлінська технологія забезпечення постійної підтримки, особистої опіки. Наставник-це авторитетний радник [20].

Наставництво – це стосунки між людиною, яка шукає допомоги в керівництві, з кимось, хто має досвід у певній галузі. Наставник ділиться своїм досвідом і знаннями, виступає в ролі консультанта. Цілі ставляться залом (або наставником в разі прохання залу про допомогу). Досягнення цих цілей може призвести до нових цілей, які призведуть до кар'єрного зростання [25].

Впровадження принципів корпоративного управління в державну службу визначає необхідність їх адаптації до принципів державної служби. Розглянемо особливості наставництва на державній службі та його вплив на розвиток професійних здібностей державних службовців.

На думку Р. Гросмана, одним з механізмів, який стимулює інтерес співробітника і стимулює розвиток професійного потенціалу людини, є ініціювання наставництва. Наставництво важливо для людей з високим потенціалом, тому що їм потрібні люди, яких вони поважають і на яких вони можуть рівнятися [30]. Отже, для державних службовців, які зазвичай мають високі здібності, наставництво є ефективним механізмом розвитку професійних здібностей.

Щоб підвищити ефективність цього процесу, необхідно додати до параметрів оцінки наступне: інтерес до змісту роботи; чи відповідає темперамент людини виконуваній ним роботі; чи відповідають схильності людини його завданням; стиль мислення; здібності до аналітичного мислення; знання мов; особистий стиль; особисті якості; особливості соціалізації; стиль навчання; ставлення до інших людей; емоційний зв'язок з людьми; підхід до обробки інформації [31].

Якщо чиновник отримує керівну посаду, в його обов'язки повинно входити наставництво, він повинен сприяти організації додаткових курсів, які нададуть позитивний вплив на розвиток інших співробітників. Крім того, лідер повинен нести відповідальність за мотивацію тих, хто йому небайдужий.

Обов'язки наставника на державній службі можуть включати наступне (згідно з досвідом Каліфорнійського університету в Берклі):

- допомагати працівникам особисто контролювати виконання своїх обов'язків і прагнути до строгості;
- підвищення обізнаності та поширення корисних інформаційних ресурсів і зв'язків серед інших співробітників;
- переконання, що працівники розуміють обсяг своїх обов'язків і визначають, чи корисна їхня професійна діяльність для їх розвитку;
- обговорити навички, необхідні для досягнення успіху на робочому місці;
- надати співробітникам можливість підвищити свою відповідальність і просунути по кар'єрних сходах;

- щире визнання досягнень співробітників за виконані завдання;
- моделювання потреби в безперервній освіті.

Для виконання вищевказаних завдань наставники повинні виконати наступні дії:

- допомагати працівникам справедливо оцінювати свої професійні обов'язки та оцінювати, чи мають вони певні прогалини у своїх знаннях та навичках, чи мають вони навички та здібності, які вони не використовують у своїй роботі;

- обговорено та опрацьовано питання розробки плану професійного розвитку при організації професійної діяльності на певний період;

- підтримувати участь персоналу в заходах, конференціях, тренінгах та інших заходах, які сприяють досягненню цілей організації та реалізації розробленої програми;

- обговорювати те, що співробітники дізналися протягом додаткових годин, зустрічей і тренінгів, і підтримувати інтеграцію отриманих знань, нових ідей і методів в завдання співробітника;

- забезпечувати регулярний зворотний зв'язок, яка характеризує поведінку співробітників на роботі і обговорює способи їх зміцнення і розвитку;

- надавати співробітникам можливості для розвитку і вдосконалення за допомогою: взаємного навчання співробітників;

- навчання виконанню кількох суміжних професійних завдань (наприклад, у межах одного відділу, зміна завдань, що виконуються різними працівниками, що дозволяє державним службовцям виконувати різні види завдань);

- надання проекту різним співробітникам; проекти групової роботи; наставництво; стажування в сервісних і партнерських організаціях; профспілки;

- професійні асоціації; програми оцінки навичок та здібностей; забезпечення того, щоб працівники отримували додаткові привілеї або наукові ступені;

- додаткове навчання.

Можливі причини низької мотивації: відсутність визнання роботи співробітників і їх просування по службі; низька задоволеність робочим процесом, мотивація; низька залученість співробітників в роботу установи; нереалістичні очікування, ваше нерозуміння; відсутність довіри; відсутність впевненості в собі; відсутність впевненості в собі; відсутність уваги до потреб інших співробітників / колег; різні цінності, типи особистості та стилі співробітників, їх начальників та колег; занадто багато або занадто мало роботи; завдання, які виконує працівник, не відповідають амбіціям посади; конфлікт; особисті проблеми.

Ви не можете навчити чоловіка бути вірним, але ви можете підбадьорити і підтримати його. Щоб мотивувати працівника, ви повинні поговорити з ним і звернути увагу на наступні моменти: можливості для навчання, практики та професійної діяльності; переглянуті та реалістичні очікування; питання, пов'язані з передачею складних завдань; спеціальні проекти; зміна посади (додаткова сфера діяльності, обов'язки); навчання і зворотний зв'язок по конкретним навичкам; наставництво; діліться знаннями та досвідом з іншими; контролювати роботу кваліфікованих колег / тренерів, практикуватися з ними; сприяти незалежному навчанню; тренінг з розвитку навичок і компетенцій, необхідних для роботи [26].

Таким чином, консультативне агентство з питань державної служби буде служити ефективною системою розвитку професійного потенціалу державних службовців, гарантуючи зацікавленість та мотивацію державних службовців до досягнення найкращих професійних результатів та надаючи державним службовцям можливість брати на себе більшу відповідальність за свої дії, підвищувати професійні навички, необхідні для досягнення успіху. і отримати особистий контроль.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Здатність сучасного керівника розуміти та втілювати морально-етичні та ціннісні пріоритети є важливим елементом успішного публічного управління. У високотехнологічному світі, де дії керівників можуть мати величезний вплив на громадян, суспільство очікує від лідерів високого рівня етичності та відповідальності. Наводження в життя цих принципів стає ключовим фактором довіри громадян до публічних інституцій та їх лідерів.

Менторство, як ефективний інструмент розвитку професійного потенціалу, може виявитися критично важливим для публічних управлінців. Передача досвіду, знань та вмінь від більш досвідченого керівника до нового покоління лідерів сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, але й формуванню стабільної системи управління в довгостроковій перспективі.

Зазначений підхід допомагає покращити комунікацію в організації, зменшити ризик помилок, а також сприяє розвитку та підтримці талановитих кадрів. Отже, реалізація програм менторства у сфері публічного управління може виявитися ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування публічних організацій.

Загалом, поєднання морально-етичних принципів і механізмів розвитку професійного потенціалу є необхідним елементом удосконалення сучасного керівника в публічному управлінні. Вони сприяють формуванню відповідальних та компетентних лідерів, готових до викликів сучасності та забезпеченню сталого розвитку громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

У ході аналізу теоретичних основ дослідження авторитету керівника як суспільного феномену було виявлено, що сутність ключових понять, пов'язаних із цією проблематикою, визначається комплексом соціальних, психологічних та організаційних аспектів. Авторитет керівника визнається як важливий чинник успішного функціонування організацій та суспільства в цілому.

Аналіз наукових підходів до феномену авторитету керівника вказує на різноманітність поглядів та трактувань цього явища. Однак основні напрями досліджень включають в себе вивчення особистісних якостей керівника, його лідерських властивостей, взаємодії з підлеглими та впливу на організаційні процеси. Важливим елементом є також розгляд динаміки формування та зміни авторитету в часі.

Довіра, як одне з ключових понять у контексті взаємодії у процесі публічного управління, виявляється невід'ємною складовою авторитету керівника. Високий рівень довіри сприяє підвищенню авторитету, що в свою чергу сприяє більш ефективній роботі організації чи команди.

Загалом, розділ підкреслює важливість розуміння та налагодження механізмів формування авторитету керівника у сучасних умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні розуміння впливу соціокультурних та технологічних змін на динаміку авторитету, а також у визначенні конкретних практичних аспектів управлінської діяльності, які сприяють підвищенню авторитету керівника в організації.

Аналізуючи генезис авторитету керівника в історичному контексті України, можна зазначити, що становлення авторитету правителя часів Київської Русі було визначене не лише військово-політичними подіями, але і сильним впливом культурних, релігійних та етнічних чинників. Правителі отримували авторитет завдяки своїм особистим якостям, а також успішному управлінню країною. Важливим було формування єдиної ідентичності та підтримка довіри з боку населення.

Умови козацької України внесли свої особливості у розвиток авторитету керівника. Козацькі гетьмани набули авторитету завдяки воєнним здобуткам та вмінню об'єднувати різні козацькі полки. Їхня лідерська сила визначалася не лише в бойовій майстерності, але й у вмінні забезпечити внутрішню стабільність та правову регуляцію життя козацької громади. Враховуючи історичний контекст, можна зазначити, що традиції формування авторитету в Україні були тісно пов'язані з великим значенням етнічної та культурної ідентичності. Успішні керівники враховували ці особливості, втілюючи їх у своїй діяльності та сприяючи формуванню позитивного образу в очах громадян.

Здатність сучасного керівника розуміти та втілювати морально-етичні та ціннісні пріоритети є важливим елементом успішного публічного управління. У високотехнологічному світі, де дії керівників можуть мати величезний вплив на громадян, суспільство очікує від лідерів високого рівня етичності та відповідальності. Наводження в життя цих принципів стає ключовим фактором довіри громадян до публічних інституцій та їх лідерів.

Менторство, як ефективний інструмент розвитку професійного потенціалу, може виявитися критично важливим для публічних управлінців. Передача досвіду, знань та вмінь від більш досвідченого керівника до нового покоління лідерів сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, але й формуванню стабільної системи управління в довгостроковій перспективі. Зазначений підхід допомагає покращити комунікацію в організації, зменшити ризик помилок, а також сприяє розвитку та підтримці талановитих кадрів. Отже, реалізація програм менторства у сфері публічного управління може виявитися ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування публічних організацій.

Загалом, поєднання морально-етичних принципів і механізмів розвитку професійного потенціалу є необхідним елементом удосконалення сучасного керівника в публічному управлінні. Вони сприяють формуванню відповідальних та компетентних лідерів, готових до викликів сучасності та забезпеченню сталого розвитку громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армаш Н. О. Адміністративно-правовий статус керівників органів виконавчої влади : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Н.О. Армаш. К., 2020. 200 с.
2. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. Режим доступу: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
3. Величко О. О., Шевченко Є. О., Коба А. І. Методичні рекомендації. Етика поведінки державного службовця. Біляївка: Біляївське міськрайонне управління юстиції в Одеській області, 2020.
4. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemii-shlyahi-ih-virishennya>.
5. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 398 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2020. 336 с.
7. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування : навч. посібник / К. : Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
8. Денищик О.І. Професійно-кваліфікаційні характеристики державних службовців. *Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування*: Моногр. Хмельницький: Поділля, 2020. С. 248-275.
9. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. Б. Авер'янова. К. : Факт, 2020. 384 с.
10. Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І. Державний службовець в Україні (пошук моделі). К. : Ін Юре, 2018. 272 с.
11. Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради України. 1993. № 52. Ст. 490.

12. Закон України «Про запобігання корупції» // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
13. Колосок, С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. *Актуальні проблеми державного управління* : наук. зб. Вип. III : наук. вид. Одеса : АстроПринт, 2021. С. 84-90.
14. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
15. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2020. 243с.
16. Ларіонова В. К. Історія етичних учень: посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Гостинець», 2020 192 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://194.44.152.155/elib/local/sk754744.pdf>.
17. Шатун В. Т. Навчальний посібник / // «Основи менеджменту». Миколаїв, 2020. С. 122–123.
18. Віноградська Н. С., Віноградська О. М., Шевченко В. С. Навчальний посібник «Менеджмент». Харків, 2018. С. 128.
19. Наказ Головного управління державної служби «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» // Офіційний вісник України. 2010. № 90. Ст. 211.
20. Оболенський Ю. О. «Державна служба: Навч. посібник». К.: КНЕУ, 2020. 344 с.
21. Одегова С. В. Адміністративно-правові основи мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців : дис. на здобуття наук. ступеня к.ю.н.. З., 2020. 190 с.
22. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник. ІваноФранківськ : Плай, 2021. 400 с.
23. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О.М. Бандурка, В.М. Бевзенко, В.М. Василенко та ін.] ; МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ. Х. : ХНУВС, 2021. 591 с.

24. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра н. держ. упр. / Пашко Л. А. К., 2017. 36 с.

25. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця : ВНТУ, 2020. 150 с.

26. Прокопенко Л. Л., Щербаков П. С. Європейські підходи до підвищення кваліфікації державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2020. Вип. 3 (14). С. 160–165.

27. Радов Д. Професійна етика державного службовця. Новий колегіум. Організація та управління/Д. Радов. 55 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/novkol/2021_2/105.pdf.

28. Рак (Сонько) Ю. А., Лазебна І. В. Роль інституту довіри для розвитку конкуренції на ринку. *Економічна політика в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2018. С. 82–85*

29. Розвиток лідерства : [навч. посіб.] / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ; за ред. І. Ібрагімової]. К. : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2021. 400 с.

30. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Формування якостей керівника в державному управлінні. *Вісн. НАДУ*. 2020. Вип. 3. С. 137–147.

31. Сіцінський А. С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Національного університету ДПС України*. 2020. № 3 (46). С. 179–184.

32. Соколова Т. А. Підвищення ролі кадрових служб у процесі реалізації кар’єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка та держава : наук.-практ. журнал*. №3. 2021. С. 143-146

33. Сорокіна Н.Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 1-2(39- 40). С. 13–18

34. Стельмащук Л. С. Організаційно-правові засади відкритості державної служби: монографія. Івано-Франківськ: В-во ІФНТУНГ, 2020. 296 с.

35. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрів державної служби. Демократичне врядування: наука, освіта і практика : матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю, київ, 29 травня 2009 р.: у 4 ч. Ч. 2. К.: Вид-во НАДУ, 2020. С58-60.

36. Філософія : навч. посіб. / І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко, І. В. Бойченко, В. П. Розумний та ін. ; за ред. І. Ф. Надольного. К. : Вікар, 2017. 584 с

37. Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол.: С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2021. 32 с

38. Чабак Л.А. Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Л.А. Чабак. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2021. 29 с

39. Шевченко В. С. «Менеджмент». Харків, 2021. С. 103–106.