

розміру відрахувань до фондів соціального страхування і загального розміру внеску [2, с. 156].

Усі запропоновані заходи позитивно вплинуть на соціально-трудові відносини в цілому і забезпечать підвищення платоспроможності населення.

Проблеми легалізації трудових відносин характерні для багатьох країн, а шляхи виведення заробітної плати «з тіні» повинні бути індивідуальними та адаптованими до українських умов. Варто пам'ятати, що нелегальна робота – це робота без гарантій, майбутнє без гідних пенсій, а легалізація заробітної плати – загальна проблема всіх, її треба вирішувати спільними зусиллями.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. План заходів щодо утворення державними та місцевими органами влади робочих груп з питань легалізації виплати заробітної плати та зайнятості населення // Розпорядження Кабінету Міністрів України №359-р від 02.03.2010 р.
2. Олієвська М. Г. Формування соціального страхування в Україні: монографія / В. І. Павлов, М. Г. Олієвська. – Рівне, НУВГП, 2009. – 200 с.
3. Wahl A. *European labor: social dialogue, social pacts or social Europe?* [Електронний ресурс] / A. Wahl. – <http://proquest.uml.com>

---

**Витриховський Андрій Ігорович, магістрант,  
Баран Ростислав Ярославович, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту**

## **ТИПОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Тема лідерства, як методу підвищення ефективності управління персоналом стала вкрай актуальною в умовах переходу до ринкових відносин, перш за все у комерційній та виробничій сферах, де поведінка господарювання базується на принципі раціональності. Для збору емпіричного матеріалу в рамках дослідження було розроблено анкети, складені за [1], які допомогли діагностувати таку категорію, як лідерство, з позиції суб'єкт-об'єктних управлінських взаємодій. Нами наведено результуючі дані анкетування, за допомогою яких можна охарактеризувати типи керівників структур органів державної влади відповідно до поглядів спеціалістів, тобто об'єкту управління. Таким чином, респонденти-спеціалісти виділяють наступні типи керівників:

Тип 1. Діяльність керівника повинна виражатися в чіткому дотриманні інструкцій. Необхідно, щоб робота здійснювалася за затвердженим планом. Керівник повинен повідомляти вище керівництво про помилки своїх підлеглих. Керівник повинен вимагати, щоб підлеглі доповідали про всі деталі виконання доручення. Діяльність всіх членів колективу чітко регламентується керівником.

Тип 2. Використання в управлінській діяльності прохання, а не наказу, залучення підлеглих до розробки управлінських рішень. Необхідно в управлінській діяльності акцентувати увагу на думці колективу, навіть якщо

вона йде в розріз із думкою керівника. У непередбачених ситуаціях керівник приймає рішення спільно з колективом. Підлеглі інформуються про те, що їх інтереси відстоюються перед вищим керівництвом.

Тип 3. Зміцнення авторитету завдяки постійному підвищенню особистого професійного рівня, а також шляхом сприяння професійному зростанню своїх підлеглих. Наявність стратегічного мислення як обов'язкової характеристики керівника.

Тип 4. Орієнтація в управлінні повинна робитися на керівників середньої ланки. Для успішної діяльності керівник повинен спиратися і на рядових підлеглих.

Тип 5. Керівник розряджає критичні ситуації в колективі. Керівник повинен складати план дій спільно із підлеглими. У непередбачених ситуаціях керівник бере відповідальність на себе, і сам приймає рішення.

Тип 6. Керівник і підлеглі повинні разом нівелювати напруженість в колективі в критичні моменти, але пріоритет в цьому належить підлеглим. При виникненні непередбачених ситуацій керівник повинен порадитися з вищим керівництвом. Одним із завдань керівника є заохочення появи в колективі традицій.

Тип 7. Керівник бере відповідальність на себе, навіть якщо помилився хтось із підлеглих. При виникненні конфліктних ситуацій керівник вступає в конфронтацію з вищим керівництвом.

Використовуючи той же спосіб для обробки масиву даних відповідей респондентів-керівників, ми отримуємо шість типів керівників, що мають статистично значущі показники. При розгляді виділених індикативних форм з позиції їх кількісної значущості, типи керівників, які виділяються суб'єктами управління, виглядають наступним чином:

Тип 1. При здійсненні управління керівник враховує не тільки професійні здібності підлеглих, але і їх особисті якості. Підлеглі можуть висловлювати свою думку навіть з питань, що не відносяться до сфери діяльності організації. Керівник відстоює інтереси підлеглих перед вищим керівництвом і здійснює контроль за діяльністю кожного підлеглого.

Тип 2. Керівник планує свої дії заздалегідь і ясно дає зрозуміти, у чому полягає робота кожного підлеглого. У разі виникнення критичної ситуації звертається за допомогою до підлеглих. При здійсненні управління керівник спонукає підлеглих творчо підходити до виконання доручень.

Тип 3. Керівник бере відповідальність на себе в критичні моменти життя колективу і жертвує особистим успіхом заради успіху колективу. У процесі виконання завдання керівник стежить за тим, щоб підлеглий виконував доручення за затвердженим алгоритмом дій. При реалізації управління керівник здійснює свою діяльність відповідно до інструкції.

Тип 4. Здійснюючи свої управлінські функції, керівник обходиться без наказного тону, використовуючи прохання. Чіткі і ясні розпорядження – це не

головне в роботі з підлеглими. Суб'єкт-об'єктні управлінські відносини повинні виходити за межі виключно ділових.

Тип 5. Основною якістю керівника є вміння порушувати у послідовників почуття загальної місії; постійне емоційне стимулювання – одна з основних функцій. Помилки в управлінні – це звичайні робочі моменти, на яких не варто загострювати увагу.

Тип 6. Керівник повинен подавати приклад підлеглим в прагненні досягати поставлених цілей. До завдань керівника входить підтримка добрих відносин в колективі і турбота про особисте благополуччя підлеглих. Керівник заохочує ініціативу підлеглих, навіть якщо вона не санкціонована.

Отже, у результаті ми отримали класифікації типів керівників, які виділили керівники і спеціалісти. У ході такого об'єднання типи, які мають схожі характеристики, зводяться разом.

Тип 1. «Керівник-бюрократ». Основні характеристики: жорстке дотримання інструкцій і плану роботи, затвердженого вищим керівництвом. Суворі звітність підлеглих про кожен етап виконання завдання. Кожен підлеглий повинен діяти виключно в межах своєї компетенції, визначеної інструкцією. Заохочуються тільки ділові відносини.

Тип 2. «Керівник-ліберал». Для здійснення управління використовується прохання, а не наказ. Управлінські рішення розробляються разом з підлеглими. Відстоювання інтересів підлеглих перед вищим керівництвом. Здійснення тільки загального керівництва, плани роботи не складаються. Відносини керівник-спіробітники виходять за межі ділових.

Тип 3. «Керівник-інтелектуал». Постійне прагнення до особистого професійного зростання. Стратегічне мислення – головна складова успішного управління. Надання допомоги та стимулювання своїх підлеглих до професійного навчання.

Тип 4. «Керівник-традиціоналіст». Успіх діяльності організації залежить від якості кадрового складу керівників середньої ланки і рядових підлеглих. Небажання відстоювати інтереси підлеглих у вищого керівництва. Самостійне складання плану дій і регламентація діяльності підлеглих.

Тип 5. «Керівник-демократ». Відповідальність за роботу колективу несе особисто. Може вступати в конфронтацію з вищим керівництвом, здійснює контроль за діяльністю кожного підлеглого. План роботи складає разом з підлеглими, причому враховує не тільки їх професійні здібності, а й особисті якості. У колективі підтримує свободу думок, обговорювати дозволяється навіть теми, які не відносяться до сфери діяльності організації.

Тип 6. «Керівник рефлексуючий». Пріоритет в регулюванні емоційних відносин в колективі належить підлеглим, він ж підтримує їхню думку. Заохочує появу в колективі традицій. При здійсненні управлінських функцій покладається на думку вищого керівництва.

Тип 7. «Керівник-новатор». Складає план своїх дій і дій підлеглих. Якщо не вдається, звертається за допомогою до підлеглих. Здійснюючи управління, вимагає від підлеглих творчого підходу до виконання завдань.

Тип 8. «Керівник емоційний». Постійне емоційне стимулювання як одна з основних функцій в керівництві. Підтримує добрі стосунки у колективі і піклується про особисте благополуччя підлеглих, заохочує несанкціоновану ініціативу підлеглих. Не схильний до рефлексії з приводу особистих помилок в управлінні.

Однак, спираючись на визначення, яке характеризує поняття «керівник-лідер» як персоналізоване поєднання формальної владної посадової позиції зі значущими для колективу соціально-психологічними якостями особистості, що забезпечує можливість активного впливу на підлеглих для досягнення організаційних цілей, з виділених типів керівників володіють необхідними характеристиками такі: «керівник-ліберал», «керівник-демократ», «керівник-новатор».

Таким чином, представлена типологія дозволяє розглядати систему державної служби як організаційну структуру з усіма властивими їй елементами управління. Виділення різних категорій керівників – лідерів дає можливість для подальшої роботи по удосконаленню діяльності різних функцій держави в контексті підвищення ефективності управління виходячи з управлінських пріоритетів керівників і підлеглих.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Варій М. Й. *Психологія особистості : навч. посіб.* / М. Й. Варій. – К.: Центр учб. л-ри, 2008. – 592 с.

---

**Масляк Юлія Тарасівна, магістрантка,  
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н.,  
доцентка кафедри управління та адміністрування**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ  
ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ**

В умовах адміністративної реформи та процесів децентралізації влади в Україні особливо важливу роль відіграє регіональна еліта, на яку покладаються основні завдання щодо розвитку регіону та відстоювання інтересів громадськості. Особливої актуальності питання формування та функціонування регіональних еліт набуло в останні роки, так як новими для суспільства інститутами стали «об'єднана територіальна громада» й «староста», а місцеві вибори відбуваються за новою системою та правилами.

Регіональну еліту як феномен можна розглядати у формальному і неформальному значенні. Як формальний інститут управління регіональна еліта – це представники владних інституцій, службовці які захищають інтереси громадськості на місцевому рівні та здійснюють управління суспільно-