

Дослідження розробки, проекти
з питань державного управління та адміністрування

УДК 351

Птахіна Ольга Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Ptakhina Olga

*PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Management
of Educational and Social Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID ID: 0000-0002-9672-4593*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

MODERN APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC SERVICE

***Анотація.** Вступ. У сучасних умовах реформування публічного управління Україна ставить перед собою багато завдань, спираючись на принципи і стандарти Європейського Союзу. Одним із провідних чинників підвищення ефективності функціонування системи публічного управління є лідерство. Лідерство в публічному секторі вимагає поєднання навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, постановку цілей, стратегічне мислення, розширення прав і можливостей фахівців, їх навчання і саморозвиток. Розвиток лідерства на публічній службі є ключовим фактором успішної реалізації публічної політики, забезпечення надання високоякісних публічних послуг, за допомогою яких держава впливає*

на стан соціального, економічного та політичного розвитку, оскільки лідерство як стабілізуючий чинник публічного управління інтегрує інтереси різних груп населення. Отже зараз на публічній службі зростає увага до підбору керівників органів публічної влади, які мають бути не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.

Мета. Стаття має на меті дослідити розвиток лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління та його нормативно-правове забезпечення.

Матеріали й методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство в публічному управлінні, зокрема в контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) нормативно правові акти, зокрема закони України, постанови КМУ, накази НАДС. Застосовано методи контент аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення.

Результати. Встановлено, що процес розвитку лідерства на публічній службі є тривалим, для розвитку лідерства в публічному управлінні створено розгалужену нормативно-правову базу, яка сформувалася за роки незалежності України та відповідає принципам і стандартам Європейського Союзу, доведено її важливість як ефективного інструменту вітчизняної публічної служби.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняння ефективності лідерських практик, які використовуються на публічній службі різних країн для визначення найбільш успішних та впровадження їх в Україні.

Ключові слова: публічна служба, лідерство, ефективність, публічне управління.

Summary. *Introduction. In the modern context of public administration reform, Ukraine has set itself many tasks based on the principles and standards of the European Union. One of the key factors in improving the effectiveness of the public administration system is leadership. Leadership in the public sector requires a combination of skills and competencies that support personal influence, objective setting, strategic thinking, empowerment of professionals, their training and self-development. The development of leadership in the public service is a key factor in the successful implementation of public policy and the delivery of high-quality public services through which the state influences social, economic and political development, since leadership, as a stabilizing factor in public administration, integrates the interests of different population groups. Consequently, now a growing focus in the public service is the selection of public authority leaders who should not simply be executors, they should be managers who are competent, informed, responsible, able and ready for creative, innovative activity.*

Purpose. The article aims to explore the development of leadership in public service as an effective mechanism for ensuring effective public administration and its normative and legal support.

Materials and Methods. The research materials include: 1) works by domestic and foreign authors who study leadership in public administration, particularly in the context of developing leadership competencies and management practices in government agencies; 2) regulatory legal acts, including Ukrainian laws, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and orders of the National Agency for Civil Service. The methods of content analysis, systematization, comparative analysis, synthesis and summarization were used

Results. It has been established that the process of leadership development in public service is a long one. To develop leadership in public administration, a comprehensive regulatory and legal framework has been created, which has been formed over the years of Ukraine's independence and complies with the principles

and standards of the European Union, its significance as an effective tool for the national public service has been demonstrated.

Discussion. Further research should focus on comparing the effectiveness of leadership practices used in the public service of different countries in order to identify the most successful ones and implement them in Ukraine.

Key words: *public service, leadership, effectiveness, public administration.*

Постановка проблеми. Ефективна система публічного управління є ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону, саме ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок керівників в органах публічної влади різних рівнів [Підлісна]. Сьогодні державне управління зіткнулося із значними проблемами, спричиненими війною. Саме тому забезпечення повноцінної роботи державних установ та надання послуг громадянам в умовах воєнного часу стало одним із найголовніших викликів для системи державного управління. Отже, є потреба в керівниках-лідерах, спроможних відповідати викликам часу, здатних реалізовувати свої завдання по-новому згідно з новими цінностями, що зумовлює зміни у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблемі лідерства присвячено значну кількість наукової літератури, в тому числі у галузі публічного управління та адміністрування. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання стосовно сучасного лідерства в системі публічного управління постійно перебуває на піку популярності й у полі зору науковців. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. [1] розглядають певні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Питання лідерства у сфері публічного управління

досліджували Смерічевський С. і Клімова О.. Гончарук Н., Сурай І., Кричевський Р. досліджували співвідношення площин керівника та підвладної йому групи. Хаїтов П. у своїх роботах розглядав питання розвитку лідерства, його співвідношення з керівництвом в управлінській діяльності. Рачинський А.П. у своєму дослідженні вказує на важливість створення елітного корпусу для державного управління, оскільки політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у процесах демократичних транзитів, визначаючи стратегію і тактику розвитку держави [12, с. 87]. Слюсаренко О.О. у своїй праці розглядає суть поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науці, визначає поняття «лідер» і «лідерство» з точки зору різних наук (філософія, соціологія, політологія, психологія і педагогіка), розкриває теорії лідерства (теорія лідерських ролей, теорія рис, інтерактивна теорія, ситуаційна теорія та «синтетична» теорія) [14]. Підлісна Т. визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, включаючи визначення профілю компетенцій, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та постійний розвиток лідерства за підтримки держави [10]. Грищенко І.М. виокремив підходи до визначення сутності лідерства [5]. Н. Гончарук підкреслює потребу у висококваліфікованій управлінській команді для проведення реформ [4]. Також праці таких науковців, як Н. Алюшина, О. Бакаєв, С. Білорусов, Т. Василевська, І. Драч, С. Калашнікова, А. Ліпенцев, Т. Лутчин, В. Міщишин, Л. Пашко, Т. Підлісна, С. Серьогін, П. Хаїтов та ін. присвячені деяким питанням стосовно сучасного лідерства в системі публічного управління.

Метою статті є дослідження розвитку лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління та його нормативно-правове забезпечення.

Матеріали і методи. Під час проведення дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових публікацій та нормативно-правової бази щодо розвитку лідерства на публічній службі. У ході дослідження використано

загальнонаукові та спеціальні методи. Використано метод контент-аналізу, за допомогою якого здійснено відбір та узагальнення інформації, пов'язаної з темою роботи; методи синтезу та узагальнення – для створення цілісного бачення проблеми й формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності [2]. Україна за показником якості державних інституцій в індексі глобальної конкурентоспроможності посідає 120 місце серед 148 країн світу, що вказує на брак керівників-лідерів із сучасним розумінням публічного управління. Саме тому, зараз в Україні триває процес адаптації системи публічного управління до норм та стандартів Європейського Союзу, ключовим аспектом яких є розвиток керівників-лідерів, які мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ в країні.

Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслює, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ [10]. Ефективність публічного управління зумовлене лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації [6]. Лідерство – це завжди особливі відносини між лідером та оточенням. Саме тому поняття «лідерство» трактується науковцями по-різному. Грищенко І.М. виокремив чотири підходи до визначення сутності лідерства. Перший підхід ґрунтується на сприйнятті лідерства як влади однієї чи групи осіб, направленої зверху вниз з використанням управлінського статусу для

спонукання членів групи, робити те, що необхідно для досягнення спільних цілей. Другий підхід – це пояснення лідерства як індивідуально психологічного феномену особистості лідера, тобто як суто психологічного явища, при якому домінуючим фактором феномену лідерства є набір у індивіда певних індивідуально особистісних рис. Третій підхід – це визначення лідерства як реакції на певну ситуацію, що склалася в певний конкретний період і яка потребує вирішення. Четвертий підхід – це визначення лідерства як явища, яке виникає лише тоді, коли з'являється соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності для задоволення особистих і колективних потреб в оптимальні терміни з оптимальним результатом [5].

Адамовська, В.С., Романенко, Ю.І. визначають лідерство в державній службі як управлінський статус особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей [1].

Лідерство — процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних завдань; здатність впливати на людей швидше емоційними закликами, ніж використанням авторитету [9].

Литвиновський Є. та Литвиновська І. розглядаючи феномен лідерства на державній службі, визначають, що лідерство – це унікальна синергія: природнього-генетичних задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища (оточення, у тому числі і освітнього, як ціннісно-формуваального хребта соціуму); власної функціональності особистості професіонала, а функціональність визначається набутим досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими уміннями, навичками, якостями [8].

У своєму дослідженні І. Сурай зазначає, що лідерство виявляється в процесі взаємодії, коли одна особа (лідер) знає та виражає потреби й

інтереси інших; у такий спосіб досягається престиж і вплив, а інші, зокрема прихильники, передають частину своїх повноважень для досягнення власних інтересів. Вона стверджує, що лідерство потрібно сприймати як управлінський статус, що є похідним від влади, який пов'язаний із посадою керівника та з прийняттям рішень [15].

Колесник Л. Л. визнає лідерство на державній службі як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера [7].

Підлісна Т.В. досліджуючи сучасні підходи до розвитку лідерства зазначає, що існує чотири ролі лідерства, особливо актуальні в органах публічної влади. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі. Лідер може переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації, а чотири підходи є складниками більшої конструкції «державного лідерства» [10].

Аналізуючи у дослідження сфері публічного управління можна зазначити, що існують дві протилежні думки щодо розвитку лідерства у публічному секторі. Перші, прихильники ринкових підходів до надання публічних послуг вважають, що це призводить до підвищення рівня ефективності та підзвітності. Другі (прихильники громадських інтересів) вважають, що публічні службовці повинні діяти відповідно до своїх повноважень.

Ми погоджуємось з думкою науковців, що лідерство в публічному управлінні — це управлінська взаємодія, яка заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для ситуації, покликаної мотивувати людей на досягнення спільних завдань. Метою розвитку

лідерства в публічному управлінні є досягнення нової якості організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності державних органів як суб'єктів управління та їх взаємодії з громадянами як об'єктами управління [9].

Аналізуючи вітчизняне законодавство можна стверджувати, що в цілому воно зумовлює розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності оскільки перші системні кроки щодо розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президентові України - головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Указом Президента України від 21 серпня 2003 р. № 869, враховуючи вагомий внесок у розвиток державного управління в Україні, а також беручи до уваги загальнодержавне і міжнародне визнання результатів її діяльності, Українській Академії державного управління при Президентові України було надано статус національної з наступним перейменуванням у Національну академію державного управління при Президентові України. Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління.

Наступним кроком постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005-2010 роки, розроблену відповідно до Указу Президента України від 05.03.2004 № 278 «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу».

Розвитку лідерства в органах влади сприяло створення Головним управлінням державної служби Школи вищого корпусу державної служби.

У 2010 році постановою Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 № 728 затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорій та Концепцію формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011-2015 рр. (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2010 № 2113-р).

Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 було схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка також містила деякі аспекти щодо розвитку лідерства, оскільки основними її цілями була підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. У 2012 році Національним агентством України з питань державної служби було затверджено Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах (наказ № 148) та рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апарату.

Наступним важливим кроком щодо розвитку лідерства на публічній службі було прийняття Закону України від 10.12.2015 № 889-УІІ «Про державну службу», у якому визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. У 2016 р. Постановою ВР України від 14.04.2016 № 1099-УІІІ схвалено Програму діяльності Кабінету Міністрів України, де передбачено орієнтир на розвиток феномену лідерства у системі державної служби з використанням сучасних інструментів управління, реформування системи професійного навчання державних службовців.

Також у 2016 р. Кабінетом Міністрів України затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», наказом Національного агентства з питань державної служби визначено окремі спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В».

Певним продовженням розвитку лідерства на публічній службі стало створення Наказом Національного агентства з питань державної служби від 27.10.2022 №104-22 Вищої школи публічного управління (High School of Public Governance) – новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби. Основною метою Вищої школи є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців - осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Вагомим внеском у розвитку лідерства в публічному управлінні також є схвалення Кабінетом Міністрів України Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії.

Отже можна стверджувати, що на законодавчому рівні триває процес, який сприяє розвитку лідерства на публічній службі. Але треба зазначити, що розвиток лідерства на публічній службі є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку публічної служби, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановлених цілей. Саме розвиток лідерства на публічній службі сприяє удосконаленню процесу щодо управління діяльністю публічних службовців, для досягнення загальних цілей, оптимізації термінів виконання завдань та забезпечення максимальної результативності їх діяльності. Узагальнюючи вище зазначити можна зробити висновок, що побудова професійної публічної служби та розвиток

орієнтованого на результат публічного управління вимагають удосконалення підходів та нормативно-правового забезпечення, які використовуються для залучення, відбору, навчання і розвитку керівників-лідерів у сфері публічного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності. У деяких країнах вимоги й правила, що висуваються до керівників, для яких лідерство є необхідною професійною компетентністю, можуть бути більш жорсткими, ніж до рядових працівників, саме тому у подальших дослідженнях пропонується вивчити європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління.

Література

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI:10.32702/2307-2156-2022.1.30

2. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 2. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865/842> (дата звернення: 12.08.2025).

3. Голобородько Т.В., Бурхайло О.В. Лідерство на публічній службі: визначення поняття. URL: https://www.researchgate.net/publication/366130690_LIDERSTVO_NA_PUBLICNIJ_SLUZBI_VIZNACENNA_PONATTA (дата звернення: 20.08.2025).

4. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
5. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_19 (дата звернення: 21.08.2025).
6. Ковальська, Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. Публічне управління та адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1 (76). URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article /682/862> (дата звернення: 23.08.2025).
7. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 174-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_27 (дата звернення: 24.08.2025).
8. Литвиновський, Є., Литвиновська, І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 162-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11 (дата звернення: 20.08.2025).
9. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3(87). С. 106-115.
10. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 20.08.2025).
11. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 12.08.2025).

12. Рачинський А. Політико-управлінська еліта в перехідних суспільствах: особливості становлення та розвитку. *Вісн. НАДУ*. 2012. № 1. С. 81–89.

13. Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). URL: https://www.researchgate.net/publication/365455485_Normativno-pravove_zabezpecenna_rozvitku_liderstva_v_organah_publicnoi_vladi (дата звернення: 20.08.2025).

14. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2016. № 2 (39). С. 244-246. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1263b777-446b-48ae-b0f1-eb5b7eae5403> (дата звернення: 20.08.2025).

15. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065_2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065_2020-3(5)-216-227)

References

1. Aksyonova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P., & Zavhorodnii, A. A. (2022). Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (1)*. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>

2. Vasylevska, T., & Piatkivskiy, R. (2021). Etychne liderstvo v publichnii sluzhbi: smysl i znachushchist fenomenu. *Aspekty publichnoho upravlinnia, 9(2)*. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865/842>

3. Holoborodko, T. V., & Burkhailo, O. V. (n.d.). *Liderstvo na publichnii sluzhbi: vyznachennia poniattia*.

https://www.researchgate.net/publication/366130690_LIDERSTVO_NA_PUBLICNIJ_SLUZBI_VIZNACENNA_PONATTA

4. Honcharuk, N. T. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, (3), 34–38.
5. Hryshchenko, I. M. (2016). Poliaspektnist sutnosti liderstva v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 78–81. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_19
6. Kovalska, N. M. (2021). Suchasnyi lider u strukturi publicлноho upravlinnia. *Publichne upravlinnia ta administruvannia. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (1), 682–862. <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/682/862>
7. Kolesnyk, L. L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (3), 174–177. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_27
8. Lytvynovskyi, Ye., & Lytvynovska, I. (2021). Fenomen liderstva na derzhavnii sluzhbi. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*, (1), 162–179. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11
9. Liakh, Yu. (2022). Liderstvo v publiclnomu upravlinni: perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Universytetski naukovi zapysky*, 3(87), 106–115.
10. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publiclnoi vlady. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (2). http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf
11. *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r.* (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
12. Rachynskyi, A. (2012). Polityko-upravlinska elita v perekhidnykh suspilstvakh: osoblyvosti stanovlennia ta rozvytku. *Visn. NADU*, (1), 81–89.
13. Romaniuk, O. F. (2022). Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku liderstva v orhanakh publiclnoi vlady. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2(70/71).

https://www.researchgate.net/publication/365455485_Normativno-pravove_zabezpecenna_rozvitku_liderstva_v_organah_publicnoi_vladi

14. Sliusarenko, O. O. (2016). Poniattia «lider» i «liderstvo» v suchasni naukovi literaturi. *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho universytetu*, 2(39), 244–246. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1263b777-446b-48ae-b0f1-eb5b7eae5403>

15. Surai, I. H. (2020). Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publichnomu upravlinni (metodolohichni aspekt). *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3(5), 216–227. [https://doi.org/10.32689/2618-0065%202020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065%202020-3(5)-216-227)