



Conceptual Approaches to Human Resource Management in the Civil Service: Evolution of Theories and Contemporary Challenges

UDC: 35.088.4:331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.15421/152524>**Rusnak Anton**Ph.D. Student, <http://orcid.org/0009-0001-5798-1861>, bigbosstigerr@gmail.com**Bahrim Olha**Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, bahrim.o.a@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract.

This article provides a comprehensive analysis of conceptual approaches to leadership and inclusion in the civil service of Ukraine, considering the evolution of human resource management theories and current challenges. It explores the historical transition from mechanistic models based on strict control and hierarchy to strategic and humanistic models emphasizing human capital, organizational culture, and staff engagement. The transformation of leadership paradigms is analyzed – from authoritarian to transformational and servant leadership, including the “change leader” model in the context of digital public sector transformation.

Special attention is given to the implementation of inclusive principles in the activities of state bodies. The article examines the legal and institutional frameworks for inclusion, including the Public Administration Reform Strategy, the National Barrier-Free Strategy, and initiatives of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS) aimed at developing an inclusive HR potential. International experience from EU countries, Canada, and the UK is generalized, particularly concerning the application of inclusive leadership tools, gender equality, and adaptive management.

The paper presents key ideas of leading scholars such as A.Maslow, F.Herzberg, B.Bass, D.Goleman and Ukrainian researchers T.Vakhovych, O.Bondarchuk and L.Melnyk, who have outlined modern benchmarks for public leadership and inclusion development. It emphasizes the importance of emotional intelligence, trust, transparent communication, and the ability to make effective decisions in uncertain environments.

As a result, the article concludes that implementing an inclusive leadership model in the Ukrainian civil service is essential for strengthening institutional capacity, public trust, and efficient HRM. Recommendations are proposed for improving legal frameworks, training change leaders, and integrating People Analytics and digital HRM platforms.

Keywords: human resource management, leadership, inclusion, civil service, transformational leadership, emotional intelligence, public administration, institutional capacity

Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики

Руснак Антон, Багрім Ольга*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація.

У статті здійснено комплексне дослідження концептуальних підходів до лідерства та інклюзії в системі державної служби України з урахуванням еволюції управління людськими ресурсами та сучасних викликів. Розкрито історичний розвиток теорій УЛР: від механістичних моделей, що ґрунтувалися на контрольованій ієрархії, до стратегічних і гуманістичних концепцій, які акцентують увагу на розвитку людського капіталу, організаційній культурі та залученості персоналу. Проаналізовано трансформацію лідерських підходів – від авторитарного до трансформаційного, сервантного лідерства, а також моделі «лідера змін» у контексті цифрової трансформації публічного управління.

Особливу увагу приділено впровадженню інклюзивних принципів у діяльність органів державної влади. Досліджено нормативно-правові засади інклюзії, зокрема реалізацію Стратегії реформування державного управління, Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору та ініціатив НАДС щодо розвитку інклюзивного кадрового потенціалу. Узагальнено зарубіжний досвід країн ЄС, Канади, Великобританії, зокрема щодо застосування інструментів інклюзивного лідерства, гендерної рівності, адаптивного менеджменту.

У статті наведено тези провідних науковців, зокрема Ф.Тейлора, Маслоу, Ф.Герцберга, Б.Басса, Д.Гоулмана, а також українських дослідників – Т.Ваховича, О.Бондарчук, Л.Мельника, які окреслили сучасні орієнтири розвитку публічного лідерства та інклюзії. Зроблено акцент на ролі емоційного інтелекту, довіри, комунікаційної відкритості, а також здатності лідера до прийняття рішень в умовах нестабільності.

У результаті дослідження сформульовано висновки щодо доцільності імплементації моделі інклюзивного лідерства в українській державній службі як інструменту підвищення інституційної спроможності, довіри до держави та ефективності управління людськими ресурсами. Представлено рекомендації щодо вдосконалення нормативної бази, підготовки лідерів змін, запровадження систем People Analytics та цифрових HRM-платформ.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, лідерство, інклюзія, державна служба, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, публічне управління, інституційна спроможність



Вступ.

Управління людськими ресурсами (УЛР) є ключовим елементом ефективного функціонування організацій, особливо в державному секторі. Ефективність інституцій, довіра громадян і якість публічних послуг залежать від професіоналізму, мотивації та добробуту персоналу. В умовах воєнного стану, реформ і цифрової трансформації в Україні зростає потреба в нових підходах до УЛР. Сучасна державна служба стикається з необхідністю не лише забезпечення ефективного кадрового потенціалу, а й впровадження інноваційних стратегій, які враховують динамічні зміни в суспільстві, технологіях і очікуваннях громадян. У зв'язку з цим актуальним постає наукове осмислення еволюції теоретичних підходів до УЛР, починаючи від класичних адміністративних моделей до гнучких, гуманістичних і стратегічних концепцій, що акцентують увагу на цінності людського капіталу як ключового активу.

Особливого значення набуває дослідження лідерських підходів і концепцій інклюзії в державному управлінні, які формують нову культуру публічної служби, засновану на відкритості, довірі, підтримці індивідуальності та розвитку потенціалу. Водночас впровадження цифрових HRM-технологій (People Analytics, e-HRM, платформи управління компетенціями тощо) змінює парадигму УЛР, що вимагає системного аналізу, порівняння зарубіжного досвіду та формулювання національних моделей адаптації. Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена потребою у комплексному осмисленні трансформації концептуальних підходів до управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів, що постають перед державними інституціями України, а також визначенням перспектив подальших наукових розвідок у цій сфері.

Метою статті є дослідження та узагальнення концептуальних підходів до управління людськими ресурсами (УЛР) у сфері державної служби, аналіз їх еволюції, сучасних тенденцій та викликів, з акцентом на авторське бачення парадигмальних змін в управлінні персоналом, а також формування теоретико-прикладних засад адаптації кращих міжнародних практик до умов публічного управління в Україні.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Історичний розвиток управління людськими ресурсами (УЛР) демонструє перехід від класичних, механістичних моделей до гуманістичних і стратегічних. На початкових етапах УЛР асоціювалося з обліком і контролем

персоналу, а згодом перетворилося на комплексну систему, що охоплює розвиток, мотивацію, цінності та ефективність роботи державного апарату (Бойко, 2021).

УЛР є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації, а у сфері державної служби України це питання набуває особливої ваги. Ефективність публічних інституцій, рівень довіри суспільства та якість державних послуг безпосередньо залежать від професійності, мотивації та відповідальності державних службовців. Враховуючи складні соціально-економічні трансформації, викликані реформами, воєнним станом і цифровою революцією, потрібно детально проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до УЛР, сучасні інструменти лідерства й інклюзивності, а також актуальні виклики, з якими стикається державний сектор сьогодні.

Історія розвитку УЛР відображає поступовий перехід від жорстких механістичних моделей управління, характерних для початку ХХ століття, до більш гнучких, орієнтованих на людину і стратегію підходів. У ранніх підходах, таких як теорія наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, людський ресурс розглядався як механістичний елемент виробництва.

Тейлор стверджував, що найкращі результати досягаються, коли відповідальність за мислення та планування відокремлена від виконання і покладена на менеджмент (Taylor, 1911). Це означало, що працівники не повинні проявляти ініціативу, а просто виконувати завдання відповідно до інструкцій.

Анрі Файоль у праці *General and Industrial Management* зазначав, що управління включає п'ять функцій: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль (Fayol, 1949). Такий формалізований підхід базувався на припущенні, що працівники – це ресурси, якими можна керувати за допомогою чіткої ієрархії.

Макс Вебер (Weber, 1922) запропонував модель бюрократії, в якій ефективність забезпечується через раціоналізацію, стандартизацію і безособовість. Він підкреслював, що чим більше безособовий характер має управління, тим ефективніше працює організація.

Однак вже в першій половині ХХ століття почала формуватися гуманістична парадигма. Експерименти Е.Мейо в Хоторні довели, що працівники реагують не лише на фізичні умови праці, але й на психологічну атмосферу, увагу до них з боку керівництва (Mayo, 1933). Це стало підставою для перегляду ролі соціального середовища в організаціях.



Абрахам Маслоу (Maslow, 1943) запропонував ієрархію потреб, у якій найвищим рівнем є самореалізація. Людина не може бути щасливою, не досягнувши реалізації своїх потенціалів. Це стало основою для розвитку мотиваційних теорій в УЛР.

Ф.Герцберг розмежував гігієнічні (умови праці, зарплата) і мотиваційні фактори (досягнення, визнання) – тільки мотиваційні фактори можуть істотно підвищити задоволеність працею (Herzberg, 1959).

Дуглас Мак Грегор у книзі *The Human Side of Enterprise* сформулював Теорію X і Теорію Y. Він зазначав, що успішне управління залежить від того, якої думки про працівника дотримується керівник – чи він вважає його лінивим і безініціативним (Теорія X), чи здатним до самоуправління та розвитку (Теорія Y) (McGregor, 1960).

У 1960–1980-х роках відбувається перехід до стратегічного мислення, особливого значення набула теорія людського капіталу Гері Беккера, що трактує знання, навички та компетенції працівників як інвестиції, які підвищують конкурентоспроможність організації. Гері Беккер у праці *Human Capital* зазначав, що інвестиції в освіту, тренінг і здоров'я – це основа людського капіталу, який визначає продуктивність економіки (Becker, 1964). Цей підхід став основою для стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic HRM), яке інтегрує кадрову політику в загальну стратегію організації.

Дейв Ульріх у *Human Resource Champions* визначив чотири ключові ролі HR-функції: стратегічний партнер, агент змін, адміністратор та захисник інтересів працівників. Він наголошував, що HR має бути не просто підтримкою, а рушієм стратегічних перетворень організації (Ulrich, 1997). Також значно зросла увага до розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту (Goleman, 1995) та управління талантами.

У XXI столітті цифрова трансформація стала одним із ключових драйверів змін у сфері управління людськими ресурсами. Ульріх у книзі *Reinventing the Organization* зазначає, що сучасна організація повинна швидко адаптуватись, а HR – сприяти цьому шляхом впровадження цифрових інструментів, аналітики та розвитку культури (Ulrich, 2020).

Впровадження HRMIS (Human Resource Management Information Systems), People Analytics, електронного рекрутингу та дистанційного навчання не лише підвищує ефективність HR-процесів, а й сприяє прозорості, оперативності прийняття рішень і кращому аналізу даних.

В Україні, зокрема у державній службі, такі технології активно впроваджуються в рамках реформ та ініціатив Національного агентства з питань державної служби (НАДС, 2023).

Відтак, історичний розвиток УЛР – це процес трансформації управлінських підходів: від жорсткого адміністрування до стратегічного партнерства, від ієрархічної підпорядкованості до розвитку лідерства, від стандартизації до персоналізації та цифровізації. Ця еволюція зумовлена не лише змінами в економічному та технологічному середовищі, а й зміною уявлень про роль людини в організації. Сучасне УЛР – це поєднання науки, технологій, етики та лідерства, яке має забезпечити стійкість та розвиток як бізнес-організацій, так і публічної служби.

Результати дослідження.

У сучасному світі ефективно державне управління неможливе без наявності сильного лідерства. В умовах реформування публічної адміністрації України, зокрема трансформації державної служби, поняття лідерства набуває нового значення – не лише як інструмент управління, а як ключовий елемент інституційної спроможності.

Сучасні концептуальні підходи до лідерства в публічному управлінні, зокрема в державній службі, базуються на моделі трансформаційного, сервантного, інклюзивного та емоційно-інтелектуального лідерства.

Поняття «лідерство» у державній службі охоплює здатність впливати на інституційну культуру, сприяти командній роботі, управлінській гнучкості та інноваціям. За словами І. Грицяка, лідерство в державному секторі є поєднанням управлінських компетентностей і стратегічного мислення, що дозволяє впроваджувати зміни на рівні політик та організацій (Грицяк, 2021).

У публікаціях НАДС підкреслюється важливість розвитку лідерських якостей у державних службовців як одного з напрямів професійного навчання. У Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки акцент зроблено на потребі формування "лідерської компетентності", зокрема в контексті цифрової трансформації та впровадження управління за результатами (НАДС).

Зарубіжні підходи, зокрема моделі лідерства у країнах-членах ОЕСР, демонструють високий рівень впровадження принципів адаптивного та трансформаційного лідерства. Наприклад, у Великобританії *Civil Service Leadership Statement* вимагає від керівників бути відкритими, надихаючими та рішучими (OECD, 2020).



У Канаді інклюзивне лідерство є складовою державної кадрової політики, що дозволяє створити умови для участі працівників із різними досвідами та цінностями у процесі прийняття рішень (Government of Canada, 2022).

У працях українських дослідників, таких як Т. Вахович, лідерство розглядається як процес організаційної взаємодії, що дозволяє формувати ціннісні орієнтири публічної служби, включаючи орієнтацію на результат, прозорість і сервісність (Вахович, 2022). Серед теоретичних моделей варто згадати трансформаційне, сервантне, інклюзивне та етичне лідерство. Зокрема, за підходом Дж. Бенсі та Б. Нануса, трансформаційний лідер в умовах державної служби виконує роль візонера та реформатора (Бенс, Нанус, 2005). Трансформаційне лідерство, за Бассом та Авеліо Bass, (Bass, Avolio, 1994), передбачає не лише управління змінами, а й формування бачення, натхнення та інновацій. Цей підхід активно впроваджується в рамках державної служби ЄС, зокрема через ініціативи Європейської Комісії щодо «Leadership for the Future».

Інклюзивне лідерство розвиває ідею рівного доступу до кар'єрних можливостей, враховуючи соціальну, гендерну, етнічну, фізичну та культурну різноманітність. Як зазначає Еліс Ігал, інклюзивний лідер – це не лише менеджер, а й фасилітатор участі Eagly, (Eagly, 2007). В Україні ці принципи частково реалізуються через Стратегію реформування державного управління (2016–2021) та нову Стратегію на період 2022–2025 рр., де НАДС визначає розвиток інклюзивного середовища однією з пріоритетних цілей (НАДС).

Концепт сервантного лідерства, представлений Робертом Грінліфом (Greenleaf, 1977), де лідер – це слуга команди і громади, що ставить інтереси підлеглих і суспільства вище власних, актуалізується в державній службі через підхід до керівництва як служіння суспільству. Це виявляється у прагненні державного лідера бути прикладом етичності, підзвітності та прозорості. Для публічної служби така модель сприяє підвищенню довіри громадян до влади, зниженню корупції і підвищенню якості послуг. У рамках українських реформ, цей підхід реалізується, зокрема, в діяльності центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) щодо дотримання принципів доброчесності та відкритості (Transparency International Ukraine, 2022).

Емоційне лідерство, відповідно до концепції Деніела Гоулмана (Goleman, 1995), є важливим

інструментом у роботі з командами в умовах стресу та змін.

В Україні нарощується увага до розвитку емоційного інтелекту лідерів (Goleman, 1995). Лідери, які вміють розпізнавати і управляти емоціями, більш ефективно справляються зі стресами, підтримують психологічний клімат в колективі, зменшують конфлікти і сприяють залученню персоналу. Це особливо важливо в умовах війни, коли працівники державної служби часто переживають травматичні ситуації.

Програми підвищення кваліфікації лідерів, такі як «Школа лідерства» НАДС, активно впроваджують тренінги з комунікації, управління змінами, розвитку гнучкості і стресостійкості. Такі програми допомагають формувати лідерів змін, здатних адаптувати організаційні структури, вести команди крізь невизначеність і забезпечувати виконання нових функцій.

Державні службовці, які демонструють високий рівень емоційного інтелекту, краще управляють конфліктами, ефективніше комунікують з громадянами та забезпечують сталість управлінських процесів. НАДС у 2023 р. запропонувало спеціальні тренінги з розвитку soft skills та емоційної компетентності для держслужбовців категорії "А" та "Б".

Інклюзія як принцип лідерства набуває особливого значення в контексті розмаїття персоналу державної служби.

Інклюзивність у публічній службі означає забезпечення рівного доступу до державної служби, повагу до прав та гідності всіх громадян, недискримінаційний підхід до найму, просування та професійного розвитку. Згідно з висновками ООН та Європейської комісії (EU Diversity and Inclusion Strategy, 2021), інклюзія підвищує ефективність публічного сектору, сприяє зменшенню соціальної нерівності та укріплює довіру до інституцій.

В Україні інституційні кроки до впровадження інклюзивних практик окреслені в нормативних актах: Закон України «Про державну службу» (2015), Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005), Державна стратегія гендерної рівності, а також у «Каталозі кращих практик інклюзії в публічному управлінні» (НАДС, 2021).

Як зазначає (Ярошенко, 2020), ефективна інклюзія потребує не лише формального дотримання норм, а й зміни управлінської культури, зокрема формування емпатії, лідерської відповідальності, створення умов для залучення осіб з інвалідністю, представників меншин та інших уразливих груп.



Порівняльний аналіз практик країн ЄС (наприклад, Швеції, Канади, Німеччини) свідчить про ефективність спеціалізованих тренінгів, антидискримінаційних політик, систем менторства та зворотного зв'язку, які поступово запроваджуються і в Україні через ініціативи НАДС та міжнародні проекти (EU-4PAR, SIGMA).

В Україні, за даними НАДС, ведеться робота з розроблення стандартів доброчесності та рівності, впроваджуються елементи інклюзивної кадрової політики (пілотні проекти в міністерствах, участь осіб з інвалідністю у відборі кадрів, просування гендерної рівності), (НАДС).

Так як, інклюзивність є невід'ємною складовою сучасних практик УПР, то це передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій працівників, врахування їхніх особливостей та потреб. У публічній службі України реалізація інклюзивних підходів сприяє не лише соціальній справедливості, а й підвищенню ефективності роботи установ. Наприклад, Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору (2021) передбачає заходи з адаптації робочих місць для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів (Бондарчук, 2023). Впровадження адаптивних тестів при відборі, відкритість конкурсів та мовно-культурна чутливість сприяють формуванню справедливої і прозорої системи управління персоналом.

Інклюзивне управління також включає аспекти гендерної рівності, підтримки представників національних меншин та забезпечення доступу до професійного розвитку для всіх співробітників. Програми платформи «Дія.Освіта» та «Profi.gov.ua» пропонують навчальні курси з урахуванням цифрової доступності, що відповідає сучасним вимогам (Мельник, 2023). Міжнародні проекти за участю UNDP і GIZ сприяють підвищенню інституційної спроможності органів публічного управління через впровадження інклюзивних HR-практик.

Парадигма інклюзії на державній службі в Україні, попри наявні виклики, набирає обертів. У 2020 р. Уряд ухвалив Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору, що безпосередньо стосується державної служби. На її основі Міністерство цифрової трансформації та НАДС розробили дорожню карту залучення людей з інвалідністю до держслужби, забезпечення адаптивних умов праці, та розвитку інклюзивної HR-політики.

Порівняльний аналіз показує, що в Україні

ще не сформована єдина модель лідерства у публічному секторі, однак наявні передумови для її становлення. У цьому контексті важливу роль відіграють ініціативи ЄС у рамках SIGMA, які спрямовані на підтримку спроможності лідерів змін у публічному управлінні (SIGMA, 2019).

У процесі адаптації інклюзивної політики важливо враховувати досвід країн ЄС. Наприклад, у Швеції діють програми державної служби для біженців та представників меншин, у Німеччині – спеціальні квоти для людей з інвалідністю в державному секторі. Як зазначає Кларк (Clark, 2015), справжня інклюзія починається не з формальної рівності, а з практик визнання цінності кожного індивіда.

Серед сучасних викликів для розвитку лідерства в державній службі України варто виокремити:

- недосконалість системи оцінювання та підвищення кваліфікації керівного складу;
- недостатній акцент на емоційний інтелект, інклюзивність та управлінську етику;
- вплив політичного тиску на управлінські рішення;
- нестачу кадрового резерву з лідерським потенціалом.

Відповідно до Рекомендацій Ради Європи, держава має забезпечити навчання лідерів з фокусом на цінностях публічного управління, дотримання стандартів етики, інноваційні методи управління та впровадження цифрових технологій (Рада Європи, 2021).

Ключовими викликами розвитку лідерства та інклюзії в Україні залишаються:

- недостатній рівень сформованості інституційної культури відкритості;
- брак системної підготовки керівників у сфері емоційного інтелекту та soft skills;
- нерівний доступ до кар'єрного зростання представників вразливих груп;
- нестача кадрового резерву з лідерським потенціалом.
- обмежене фінансування ініціатив з підвищення інклюзивності;
- опір частини управлінців новим лідерським парадигмам.

Проте, сучасні інструменти HRM дозволяють долати ці бар'єри. People Analytics, електронне навчання, інклюзивні кадрові резерви та цифрові платформи оцінювання керівного потенціалу – серед дієвих механізмів трансформації державного управління.

Отже, поєднання концептуальних основ лідерства, інструментів інклюзії та адаптації



зарубіжного досвіду створює передумови для формування нового типу державного службовця – етичного, чутливого до потреб громадян, інноваційного та відкритого до змін.

Висновки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що для ефективного функціонування державної служби України необхідна цілеспрямована політика розвитку лідерства з урахуванням інклюзивних практик, міжнародного досвіду та стандартів. Це передбачає створення умов для формування лідерських компетенцій, розбудову інституцій, що сприяють прозорому, етичному й результативному управлінню.

У ході дослідження було встановлено, що УЛР є динамічною сферою, яка трансформується під впливом соціально-економічних, технологічних та інституційних змін. Еволюція наукових підходів – від класичного адміністративного до сучасного стратегічного та цифрового відображає поступове переосмислення ролі людини в системі державного управління. Особливої актуальності набувають концепції, що враховують людський капітал як ключовий ресурс сталого розвитку.

На основі систематизації теоретичних положень та практик зарубіжного досвіду окреслено ключові концептуальні підходи до УЛР у публічному секторі: адміністративний, поведінковий, компетентнісний, стратегічний, цифровий, а також підходи, що ґрунтуються на концепції лідерства (трансформаційного, емоційно-інтелектуального, сервантного, лідерства змін). Застосування кожного з них має свою логіку в контексті реформ державної служби та трансформації публічного управління.

Авторське бачення полягає у формуванні інтегрованої моделі управління людськими ресурсами, яка поєднує цифрові інструменти HRM, підходи лідерства змін, інклюзивність,

орієнтацію на розвиток компетенцій та підвищення ефективності кадрових процесів. Така модель враховує сучасні виклики, серед яких цифровізація, війна, демографічні зміни, зростання потреб громадян у якісних державних послугах.

Визначальним є усвідомлення того, що сучасне управління людськими ресурсами має базуватись не лише на технологічних інноваціях, а й на цінностях служіння, розвитку персоналу та довіри до лідера. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток HR-лідера нового типу – носія змін, провідника інновацій та провайдера інклюзивних підходів до управління персоналом.

У подальшому доцільним є поглиблення наукового аналізу таких аспектів, як:

- ефективність впровадження цифрових HR-технологій у публічному секторі України;
- оцінювання лідерських компетенцій державних службовців;
- роль HR-аналітики у прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- порівняльний аналіз моделей HRM у країнах Центрально-Східної Європи;
- адаптація зарубіжного досвіду лідерства до умов післявоєнної відбудови України.

Отже, концептуальні підходи до управління людськими ресурсами пройшли тривалий шлях від бюрократичних і механістичних моделей до гнучких, стратегічних і інклюзивних систем. У сучасних умовах українська державна служба активно впроваджує цифрові технології, розвиває лідерські компетенції та інтегрує інклюзивні практики, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та соціальної справедливості. Подальший розвиток УЛР вимагає комплексного підходу, який поєднує гуманістичний, технологічний та стратегічний виміри, адаптований до реалій ХХІ століття.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бенс, Дж., & Нанус, Б. (2005). *Лідерство: Стратегії змін*. К.: Видавництво УАДУ.
- Бойко, О. (2021). Управління людськими ресурсами в публічній службі: сучасні тенденції. *Науковий вісник НАДУ*, 1, 27-34.
- Бондарчук, О. (2023). Інклюзія в публічному управлінні: проблеми і перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. С.33-47.
- Вахович, Т. (2022). Лідерство як фактор організаційного розвитку в публічній службі. *Публічне управління: теорія та практика*, 4, 50-54.
- Грицяк, І. А. (2021). Лідерство у сфері публічного управління: концептуальні засади. *Вісник НАДУ*. 3, 15-22.
- Європейська Комісія (2020). *White Paper on European Governance*. Brussels.
- Мельник, Л. (2023). Інклюзивність як чинник ефективності публічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. С.52–68.
- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) (2023). Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління. <https://nads.gov.ua>
- Про державну службу. Закон України №889-VIII від 10.12.2015.
- Рада Європи (2021). *Рекомендації щодо підготовки лідерів публічного управління*.
- Ярошенко, Т. (2020). Інклюзивність у публічному управлінні: сучасні підходи. *Вісник НАДУ*. 4, 45-51.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.



- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Clark, C. (2015). Inclusive Leadership in Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1101-1126.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1).
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Government of Canada (2022). *Centre for Diversity and Inclusion*. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing, Paris.
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2019). Principles of Public Administration. <https://www.sigmaweb.org>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Transparency International Ukraine. (2022). *Відкритість та доброчесність в державному управлінні*. <https://ti-ukraine.org>
- UK Civil Service (2019). *Leadership Statement*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (2020). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. Tübingen: Mohr.

REFERENCES

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bence, J., & Nanus, B. (2005). *Leadership: Strategies for Change*. Kyiv: UADU Publishing House.
- Bondarchuk, O. (2023). Inclusion in Public Administration: Problems and Prospects. *Public Administration: Theory and Practice*. Pp. 33-47.
- Boyko, O. (2021). Human Resource Management in Public Service: Current Trends. *Scientific Bulletin of NADU*, 1, 27-34.
- Clark, C. (2015). Inclusive Leadership in Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1101-1126.
- Council of Europe (2021). *Recommendations for the training of public administration leaders*.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1).
- European Commission (2020). *White Paper on European Governance*. Brussels.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Government of Canada (2022). *Centre for Diversity and Inclusion*. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hrytsiak, I. A. (2021). Leadership in Public Administration: Conceptual Foundations. *Bulletin of NAPA*, 3, 15-22.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melnyk, L. (2023). Inclusivity as a factor in the effectiveness of public administration. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Pp. 52-68.
- National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS) (2023). Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy. <https://nads.gov.ua>
- OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing, Paris.
- On civil service. Law of Ukraine No. 889-VIII of 10.12.2015.
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2019). Principles of Public Administration. <https://www.sigmaweb.org>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Transparency International Ukraine. (2022). *Відкритість та доброчесність в державному управлінні*. <https://ti-ukraine.org>
- UK Civil Service (2019). *Leadership Statement*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (2020). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.
- Vakhovych, T. (2022). Leadership as a factor of organizational development in the public service. *Public Administration: Theory and Practice*, 4, 50-54.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. Tübingen: Mohr.
- Yaroshenko, T. (2020). Inclusivity in Public Administration: Modern Approaches. *Bulletin of NAPA*, 4, 45-51.