



## Development of Leadership Potential of a Manager in the Public Service in Ukraine in the Context of Reforms

UDC: 35.08:316.46(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>**Goncharuk Nataliia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, [goncharuknt@gmail.com](mailto:goncharuknt@gmail.com)**Kislov Oleksandr**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0005-3313-7083>, [Kislov.O.V@nmu.one](mailto:Kislov.O.V@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The development of good governance is a strategic goal of our state, the achievement of which is possible only if a number of reforms are implemented, in particular: public administration reform, reform of local self-government and territorial organization of power, reform of civil service and service in local self-government bodies, judicial reform, anti-corruption reform, etc. In addition, the implementation of these reforms is among those issues, without the resolution of which Ukraine's accession to the European Union may become more difficult.

One of the determining factors for the success of all initiated reforms is the presence of leaders, because it is they who are able to form an effective team of like-minded people, clearly formulate tasks, delegate authority and motivate public servants to achieve strategic and tactical goals defined at the state level. The complexity and multifaceted nature of the initiated reforms in the country set new vectors and require permanent development of the leadership potential of managers in the public service.

The purpose of the study is to generalize the conceptual principles of developing the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine and to determine the features of this process in the context of reforms.

The article carries out a comprehensive study of the theoretical and practical aspects of the development of the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine in the context of reforms.

It is concluded that the development of the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine in the context of reforms requires a systematic approach that takes into account various aspects of professional training, personal development, socio-psychological adaptation, etc. The development of the leadership potential of a manager in the public service is a necessary response to modern extremely complex challenges that require rapid adaptation, flexibility, strategic thinking and change management.

**Keywords:** manager, leader, leadership, leadership potential, public service, public administration, development, reform

## Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ

**Гончарук Наталія, Кіслов Олександр***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка (Дніпро, Україна)*

### Анотація

Розбудова належного врядування є стратегічною метою нашої держави, досягнення якої є можливим лише за умови проведення ряду реформ, зокрема: реформи державного управління, реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, судової реформи, антикорупційної реформи та ін. До того ж, проведення цих реформ знаходиться серед тих питань, без вирішення яких вступ України до Європейського Союзу може ускладнитись.

Одним із визначальних чинників успішності всіх започаткованих реформ є наявність керівників-лідерів, адже саме вони здатні сформувати ефективну команду однодумців, чітко сформулювати завдання, делегувати повноваження та мотивувати публічних службовців на досягнення стратегічних та тактичних цілей, визначених на державному рівні. Складність і багатогранність започаткованих реформ у країні встановлюють нові вектори та потребують перманентного розвитку лідерського потенціалу керівників на публічній службі.

Метою дослідження є узагальнення концептуальних засад розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні та визначення особливостей цього процесу в умовах реформ.

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ.

Робиться висновок, що розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ вимагає системного підходу, який враховує різноманітні аспекти професійного навчання, особистісного розвитку, соціально-психологічної адаптації та ін. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі є необхідною відповіддю на сучасні надзвичайно складні виклики, що потребують швидкої адаптації, гнучкості, стратегічного мислення та управління змінами.

**Ключові слова:** керівник, лідер, лідерство, лідерський потенціал, публічна служба, публічне управління, розвиток, реформа



## Вступ.

Безпрецедентні виклики сьогодення, що пов'язані з повномасштабною війною на території нашої держави, швидкість змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування публічної служби, незавершеність системних реформ, бурхливий розвиток технологій Індустрії 4.0 вимагають від керівників не лише ґрунтовних професійних знань та вміння поєднувати гнучкість, креативність, антикризове мислення, інноваційність, технологічність та інші навички, а й володіння лідерськими якостями та компетенціями. Водночас, лідерство керівника – це не займана посада і не статус. І хоча керівна посада в системі публічної служби наділяє керівника офіційними повноваженнями розпоряджатися ресурсами організації (у тому числі й людськими), приймати управлінські рішення і здійснювати організацію та контроль їх виконання, що формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить.

Лідерство – це не лише повноваження та управлінські здібності, а й стратегічне мислення, набір цінностей, добродісна поведінка та ступінь впливовості діяльності особи на інших, які спрямовують, мотивують і надихають публічних службовців, формуючи в них міцні організаційні цінності та норми етичної поведінки, здатність не лише сприймати зміни, а й змінювати світ навколо себе. Здатність керівника сформувати професійну команду, вести за собою, надихати й мотивувати публічних службовців на досягнення індивідуального й командного результату та суспільно важливих цілей, вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди, брати на себе відповідальність та пропонувати ефективні рішення в умовах сьогодення стають ключовими факторами успішності функціонування органу публічного управління та адміністрування в цілому.

Особливого значення набуває дослідження розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в умовах реформ, що відбуваються в системі публічного управління нашої країни. Адже в умовах реформ критично важливим є наявність добродісних, патріотичних, творчих, вмотивованих, ініціативних керівників-лідерів, які спроможні нестандартно мислити, ефективно працювати в складних змінних умовах, сформулювати місію, вміти визначати стратегічні цілі й ухвалювати оптимальні управлінські рішення, ставити складні завдання та пропонувати шляхи їх

реалізації, налагоджувати прозору ефективну комунікацію з підлеглими та громадянами.

**Метою статті** є узагальнення концептуальних засад розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні та визначення особливостей цього процесу в умовах реформ.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Важливість, багатоаспектність та багатогранність лідерства керівника на публічній службі обумовлюють багаторічну зацікавленість науковців даною проблематикою. Різноманітні аспекти лідерського потенціалу керівника презентовані в широкому спектрі наукових праць, які охоплюють управлінську, соціологічну, психологічну, філософську, культурологічну, етичну, історичну та інші сторони даного питання.

Система публічного управління нині проходить етап системних реформ, успішність яких, як слушно зазначає І. Хребтій, цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової формації – лідерів (Хребтій, 2025). Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху в досягненні встановлених цілей. Лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби, в змозі забезпечити конкурентоспроможність публічної служби, розробку стратегії подальшого розвитку, грамотну побудову управлінських процесів, розробку оптимальної організаційної структури, зібрати та згуртувати команду управлінців й створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат.

Автори «Посібника для керівників державної служби» стверджують, що розвиток лідерства, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат є однією із передумов модернізації та удосконалення державної служби (Алюшина, 2020, с. 65). На думку науковців, лідерство керівника ґрунтується на ідеалах творчості, активності та стратегічного мислення й має десять таких особливостей: лідер є політиком; лідер є стратегом; лідер є адміністратором; лідер є експертом; лідер є прикладом для наслідування; лідер є представником; лідер є регулятором; лідер є посередником; лідер є відповідальною особою; лідер є коучем. А в сучасних умовах «лідерам необхідно думати, діяти та реагувати по-іншому, щоб зробити свої організації успішними у цифровому світі» (Алюшина, 2020, с. 72).

У свою чергу, досліджуючи феномен лідерства Є. Литвиновський та І. Литвиновська



виокремлюють такий характерний його атрибут, як те, що «лідер не просто веде людей за собою, а й хоче вести їх, тоді як самі люди, його послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним» (Литвиновський, 2021, с. 168). На думку науковців, лідерство – це унікальна синергія чотирьох складових: природно-генетичних задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища та власної функціональності особистості професіонала, що визначається набутим досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими вміннями, навичками, якостями (Литвиновський, 2021, с. 172).

Водночас, як зазначають І. В. Драган та І. О. Драган, із початком нового століття державне управління зазнає кризи лідерства й в усьому світі має місце велика потреба в керівниках-лідерах. Адже саме керівник-лідер, на думку науковців, є основним суб'єктом організаційних змін, носієм інноваційної організаційної культури, головним агентом перманентних змін в країні, найважливішим чинником подолання кризового стану (Драган, 2022).

Варто погодитися із твердженням Н. Ткачової та Ю. Гармаш, що розвиток лідерських якостей державних службовців на всіх рівнях є запорукою забезпечення ефективного державного управління в умовах динамічних змін (Ткачова, 2025). Сприятливі цьому мають впровадження сучасних систем оцінювання, орієнтованих на результат, постійне підвищення професійної компетентності та формування культури лідерства, що базується на відповідальності, стратегічному мисленні та здатності до інновацій.

В умовах воєнного стану на лідерів-керівників покладаються найвідповідальніші функції, зазначає М. Іоффе. На його думку, в цих умовах актуалізуються такі лідерські якості керівника як: стратегічне мислення, вміння мотивувати команду, комунікативна компетентність, спроможність управляти ризиками, моральний авторитет, сприйняття та реакція на трансформації, здатність взаємодіяти та брати участь у коаліційному будівництві (Іоффе, 2024).

Розвиток лідерських компетенцій для керівників публічної служби в умовах воєнного стану є критично важливим для ефективного управління та забезпечення стабільності та безпеки.

Відаючи належне попереднім науковим доробкам, слід приділити детальнішу увагу особливостям розвитку лідерського потенціалу

керівника на публічній службі в умовах сучасних системних реформ в Україні.

#### **Результати дослідження.**

Розбудова належного врядування є стратегічною метою нашої держави, досягнення якої є можливим лише за умови проведення ряду реформ. Протягом останніх десятиліть в Україні впроваджуються системні реформи, зокрема: адміністративна реформа, реформа державного управління, реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, реформа державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, судова реформа, антикорупційна реформа та ін. До того ж, проведення цих реформ знаходиться серед тих питань, без рішення яких вступ України до Європейського Союзу може ускладнитись.

Одним із визначальних чинників успішності всіх започаткованих реформ є наявність керівників-лідерів, адже саме вони здатні сформувати ефективну команду однодумців, чітко сформулювати завдання, делегувати повноваження та мотивувати публічних службовців на досягнення стратегічних та тактичних цілей, визначених на державному рівні. Керівники-лідери завжди прагнуть до досконалості, саморозвитку, навчання протягом всього життя, підвищення професійних знань, умінь і навичок. До того ж, складність і багатогранність започаткованих реформ в країні встановлюють нові вектори та потребують перманентного розвитку лідерського потенціалу керівників на публічній службі.

Вченими в галузі публічного управління не вироблено уніфікованого визначення поняття «лідерство». У науковій літературі існує понад 350 визначень поняття «лідерство».

Великий тлумачний словник української мови поняття «лідерство» визначає як: 1) становище, обов'язки, діяльність лідера; 2) першість у чому-небудь (Бусел, 2009, с. 617).

На думку Є. Литвиновського та І. Литвиновської, лідерство – це «феномен, породжений системою неформальних, неофіційних відносин між людьми», «надкомпетентність особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити» (Литвиновський, 2021, с. 163, 171).

У свою чергу, А. Літвак вважає, що лідерство є «персоніфікованою формою соціального впливу» та «важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки містить компоненти як «соціальний вплив», так і «особовий ресурс», що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль» (Літвак, 2020, с. 93, 97).



Водночас, лідерство є основою належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління та фактором ефективного керівництва, стверджує колектив науковців на чолі з Н. Орловою (Орлова, 2020, с. 170, 172). Науковці акцентують, що керівник стає лідером при наявності особистих якостей, високих результатів діяльності, поваги з боку колективу, визнання підлеглих, високого авторитету.

Лідерство в публічному адмініструванні Н. Драгомирецька визначає як: «1) різновид влади, специфікою якої є направленість згори донизу, а також те, що її носії виступають не більшістю, а є однією особою або групою осіб; 2) управлінський статус, соціальна позиція, яка пов'язана з прийняттям рішень; 3) керівна посада; 4) мистецтво; 5) метод роботи; 6) невід'ємний компонент роботи; 7) важливий компонент ефективного керівництва; 8) статус у суспільстві» (Куйбіда, 2018, с. 80).

Ю. Лях визначає, що лідерство – стабілізуючий чинник та ключове питання для розвитку публічного управління України, адже в сучасних реаліях 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, трансформації в культурній сфері (Лях, 2022, с. 108). За визначенням дослідниці, лідерство в публічному секторі – це поєднання навичок і компетенцій, які забезпечують особистий вплив, визначення завдань, стратегічне мислення, і є загальною вимогою, що висувається до управлінців усіх рівнів.

Автори термінологічного словника «Публічне управління» під поняттям «Лідерство в системі публічної служби» розуміють: «1) один із 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; 2) система міжособистісних відносин в установах публічної служби між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу» (Публічне управління, (Куйбіда, 2018, с. 80).

За визначенням О. Євтушенко, лідерство в управлінні є «процесом постійних взаємодій, владних впливів керівника-лідера на підлеглих, націлення їх на командну роботу, забезпечення взаєморозуміння в складних ситуаціях» (Євтушенко, 2025, с. 80).

Лідерство виходить за межі «посад» та вузького розуміння посадових обов'язків. Лідерство як «компетентність пов'язане з тим, як саме людина працює на посаді, якою є її поведінка та чи втілює вона в ній цінності лідерства, чи сприяє їх реалізації в особистій діяльності, діяльності команди й організації, чи допомагає організації досягати очікуваних результатів» (Посібник з формування, 2022, с. 58). Отже, лідерство можна розглядати з різних точок зору (вибір, спроможність, гра на випередження): лідерство – це: власний вибір діяти доброчесно, на благо суспільства, робити правильні речі, а не просто робити речі правильно; гра на випередження, зміни та довгострокова перспектива; це спроможність вчасно й чітко протидіяти неефективній діяльності.

Н. Ткачова та Ю. Гармаш зазначають, що в умовах динамічних трансформаційних змін лідерство стає ключовим фактором ефективності діяльності державних службовців та рушійною силою для позитивних перетворень у державному управлінні, сприяючи його прозорості, підзвітності та орієнтованості на потреби суспільства (Ткачова, 2025, с. 640).

Варто зазначити, що сучасні тенденції розвитку публічної служби обумовлюють необхідність формування нової моделі лідерської поведінки, зосередження в собі нових якостей та формування нових типів лідерського впливу. У зв'язку з цим, виникає потреба постійного розвитку лідерського потенціалу керівника. Адже, як слушно зазначає авторський колектив, лідерство – це спроможність, яку люди можуть розвинути, якщо хотітимуть цього (Посібник з формування, 2022, с. 57).

Лідерський потенціал публічного службовця – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють йому впливати на інших, вести за собою людей, стратегічно планувати, ефективно вирішувати завдання та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності. Отже, до основних складових лідерського потенціалу публічного службовця варто віднести:

– професійні якості: досвід, знання, уміння та навички, що дозволяють ефективно виконувати службові завдання;

– управлінські навички: вміння керувати процесами та людьми, визначати та делегувати завдання, досягати поставлених цілей;

– когнітивні здібності: здатність до стратегічного та інноваційного мислення,

пізнання, аналізу, прийняття рішень та пошуку нестандартних рішень;

– емоційний інтелект: розуміння своїх емоцій та емоцій інших людей, емпатія, що допомагає будувати ефективні взаємодії;

– психологічні фактори: здатність впливати на оточення, мотивація, харизматичність, вміння вести за собою;

– соціальні навички: злагоджена робота в команді, здатність до ефективної комунікації, співпраці та налагодження партнерських відносин, вирішення конфліктів, контроль над емоціями, стресостійкість.

Здатність керівника розвивати свій лідерський потенціал є запорукою успішності його професійної діяльності. Цілком погоджуємося з твердженням М. Орлів, яка зазначає, що «формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатися та розвивати власний лідерський потенціал, який, на відміну від компетентності, є необмеженим» (Орлів, 2017, с. 5).

Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі обумовлений рівнем його освіти, моралі, культури, цінностей, життєвого та професійного досвіду, фаховості під впливом яких формуються здатність, поважаючи традиційні підходи та чітко слідуючи законодавчим нормам, долати стереотипи, нестандартно мислити, прогнозувати, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальна відповідальність перед власною командою, організацією, суспільством, державою.

Лідерство є складовою вимог до професійної компетентності керівників органів публічної влади України. У зв'язку з цим, важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі конкурсного відбору на публічну службу. Вимоги щодо наявності лідерської компетентності у осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «А» і «Б» чітко визначені у чинному законодавстві нашої країни. Розвиток лідерства на публічній службі визначений, зокрема, Законом України «Про державну службу» та відображений у Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». Так, відповідно до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», затверджених постановою Кабінет Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448, компонентами вимоги лідерство є: вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких

цілей і завдань; вміння розвивати професійні компетентності співробітників; здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; створення культури відкритості та відповідальності, культури нульової толерантності до корупції (Про затвердження).

А відповідно до Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21, серед головних вимог до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «Б» визначено лідерство, стратегічними компетентностями якого є: уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; уміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби (Методичні рекомендації).

Безперервний розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі – це постійне навчання, обмін досвідом та створення середовища для зростання. Свідченням усвідомлення важливості розвитку стратегічного лідерства та управлінських компетентностей на вищих щаблях державної служби є зростання рівня охоплення професійним навчанням серед державних службовців категорії «А» на 16 % за 2021-2024 рр. Так, якщо у 2021 р. відсоток державних службовців категорії «А», які пройшли професійне навчання складав 63 %, а у 2023 р. – 71 %, то в 2024 р. відбулося його зростання до 79 % (Аналітичний звіт, 2021 с. 7; 2023, с. 9 ; 2024, с. 11).

Результати дослідження НАДС «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору», проведеного в 2025 р. свідчать, що понад 70 % державних службовців задоволені стилем лідерства у своїх установах, а близько третини помічають посилення етичного лідерства серед керівників (Алюшина, 2025). Водночас, для того, щоб в умовах сьогодення керівники на публічній службі були лідерами та провідниками системних реформ у державі, їм необхідно безперервно підвищувати професійну кваліфікацію відповідно до сучасних процесів управління та розвивати власний лідерський потенціал. Отже, розвиток лідерського потенціалу керівників є



найважливішою умовою для модернізації та проведення адміністративних реформ.

### Висновки.

Лідерство керівника на публічній службі – складний, багатогранний і багатоаспектний феномен, рідкісний та надзвичайно цінний людський ресурс, один із ключових елементів успіху в досягненні встановлених стратегічних цілей та розбудові належного, відповідального публічного управління в нашій країні, спрямованого на захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Лідер-керівник, який вміє розробити оптимальну організаційну структуру, сформувати, згуртувати, мотивувати та повести за собою високо спроможну команду однодумців, правильно розставити працівників у складній ієрархічній структурі публічної служби, стратегічно мислячий, здатний грамотно побудувати управлінські процеси, створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат, в змозі забезпечити конкурентоспроможність публічної служби та успішне досягнення стратегічних цілей.

Складні та швидкозмінні умови функціонування вітчизняної публічної служби, високі вимоги до професійних знань, умінь та навичок й особистісних характеристик керівника-лідера детермінують перманентний розвиток його лідерського потенціалу. Лідерський потенціал керівника на публічній службі – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють

йому згуртувати, надихати, мотивувати, впливати та вести за собою підлеглих, ефективно вирішувати управлінські завдання, досягати стратегічних цілей та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності.

Лідерський потенціал керівника на публічній службі включає вміння приймати відповідальні рішення, розвивати команду, вміння слухати, створювати сприятливу командну атмосферу, емпатію та ін. Він є ключовим елементом для модернізації публічної служби та досягнення стратегічних результатів. Розвиток лідерських навичок, професіоналізму, відповідальності, далекоглядності, комунікабельності, емоційного інтелекту та здатності до інновацій – щоденна потреба та обов'язок керівника-лідера.

Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ вимагає системного підходу, який враховує різноманітні аспекти професійного навчання, особистісного розвитку, соціально-психологічної адаптації та ін. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі є необхідною відповіддю на сучасні надзвичайно складні виклики, що потребують швидкої адаптації, гнучкості, стратегічного мислення та управління змінами.

Подальші наукові розвідки, на нашу думку, доцільно спрямувати на нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина, Н. (2025). Організаційна культура. Етична дилема в HR. Вилучено з <https://www.facebook.com/photo?fbid=1178945120943000&set=pcb>.
- Алюшина, Н. (ред.). (2020). *Посібник для керівників державної служби*. Київ : ТОВ «ВІСТКА».
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році*. (2022). / НАДС. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання%3Bзвіт%20SIGMA%202022\\_final\\_12\\_12\\_2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання%3Bзвіт%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf).
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році*. (2023). / НАДС. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма\\_2023.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма_2023.pdf).
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році*. (2024). / НАДС. Вилучено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>.
- Бусел, В. Т. (ред.). (2009). *Великий тлумачний словник сучасної української мови* : 250000. Київ ; Ірпінь : Перун.
- Драган, І. В. & Драган, І. О. (2022). Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. (32), 258-264. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
- Євтушенко, О. (2025). Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. (27), 126-147. Вилучено з <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/473/442>.
- Юффе, М. В. (2024). Розвиток лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. (4), 993-1003. Вилучено з <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13966/14033>.
- Куйбіда, В. С., Білінська, М. М. & Петрос, О. М. (ред.). (2018). *Публічне управління* : термінол. слов. Київ : НАДУ.
- Литвиновський, С. & Литвиновська, І. (2021). Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: державне управління*. (1), 162-179. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11).
- Літвак, А. І. (2020). Трансформаційне лідерство державних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. (20), 93-98. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui\\_2020\\_20\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui_2020_20_18).



- Лях, Ю. (2022). Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. (3), 106-115.
- Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу* (Наказ Національного агентства України з питань державної служби). № 4-21. (2021). Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21>.
- Орлів, М. С. (2017). *Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління*. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети».
- Орлова, Н. С. (ред.). (2020). *Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні* : кол. моногр. Київ : Освіта України.
- Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури*. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf).
- Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»* (постанова Кабінету Міністрів України). № 448. (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
- Ткачова, Н. М. & Гермаш, Ю. О. (2025). Лідерство та ефективність діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін. *Суспільство та національні інтереси*. (5), 636-650. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_5_53).
- Хребтій, І. В. (2025). Ключові ознаки лідерства у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. (5), 257-261.

## REFERENCES

- A guide to the formation of organizational culture in the public service or how to put together the puzzle of your organizational culture*. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Manual\\_for\\_forming\\_organizational\\_culture\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Manual_for_forming_organizational_culture_1.pdf).
- Alyushina, N. (2025). *Organizational Culture. Ethical Dilemma in HR*. <https://www.facebook.com/photo?fbid=1178945120943000&set=pcb>.
- Alyushina, N. (ed.). (2020). *Handbook for Civil Service Managers*. Kyiv: VISTKA LLC.
- Analytical Report on the Organization of Professional Training of Civil Servants in 2021*. (2022). / NADS. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesional'ne%20navchan'nye%20zvit%20SIGMA%202022\\_final\\_12\\_12\\_2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesional'ne%20navchan'nye%20zvit%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf).
- Analytical report on the organization of professional training of civil servants in 2023*. (2023). / NADS. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/professiines%20navchannya/Sigma\\_2023.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/professiines%20navchannya/Sigma_2023.pdf).
- Analytical report on the organization of professional training of civil servants in 2024*. (2024). / NADS. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/profi%20navchanja/zvit-sigma-2024.pdf>.
- Busel, V. T. (ed.). (2009). *Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language*: 250000. Kyiv; Irpin: Perun.
- Dragan, I. V. & Dragan, I. O. (2022). Formation and development of leadership in the system of public administration. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*. (32), 258-264. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
- Ioffe, M. V. (2024). Development of leadership in the sphere of public administration under martial law. *Society and national interests. Series «Public administration and administration»*. (4), 993-1003. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13966/14033>.
- Khrebtii, I. V. (2025). Key features of leadership in public administration. *Investments: practice and experience*. (5), 257-261.
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M. & Petroe, O. M. (eds.). (2018). *Public administration : terminology*. Kyiv: NAPU.
- Litvak, A. I. (2020). Transformational leadership of civil servants. *Public administration and administration in Ukraine*. (20), 93-98. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau\\_2020\\_20\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2020_20_18).
- Litvinovsky, E. & Litvinovska, I. (2021). The phenomenon of leadership in the civil service. *Scientific Bulletin: State Administration*. (1), 162-179. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11).
- Lyakh, Yu. (2022). Leadership in public administration: development prospects in Ukraine. *University Scientific Notes*. (3), 106-115.
- Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories «B» and «C», and preparing the conditions for conducting the competition* (Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service). No. 4-21. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21>.
- On approval of the Standard requirements for persons applying for positions in the civil service of category «A»* (resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine). No. 448. (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
- Orliv, M. S. (2017). *Development of leadership potential of the head of the public administration sector*. Kyiv: SE «NVC «Priority».
- Orlova, N. S. (ed.). (2020). *Determinants of the development of public management and administration in Ukraine*: col. monograph. Kyiv: Education of Ukraine.
- Tkacheva, N. M. & Germash, Yu. O. (2025). Leadership and effectiveness of civil servants in conditions of transformational changes. *Society and national interests*. (5), 636-650. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_5_53).
- Yevtushenko, O. (2025). Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public administration and regional development*. (27), 126-147. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/473/442>.