



## European Experience in Leadership Development in Public Service

UDC 35.08(4):316.46-043.86

DOI: <https://doi.org/10.15421/152607>**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 article comprehensively examines the European experience of leadership development in the public service. The relevance of the study of the European experience of leadership development in the public service is due to the current stage of reforming the public service in Ukraine in the context of European integration and the need to harmonize domestic legislation with EU legislation and fully implement the principles of good governance, which determines the need to study the best European practices in this area.

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the European experience of leadership development in the public service and the identification of promising areas for its use in Ukraine.

Special attention is paid to the definition of leadership in the updated in 2023 Principles of Public Administration, developed at the request of the European Commission by the SIGMA Program. It is substantiated that the implementation of these Principles in the practical activities of public authorities in Ukraine will maximally contribute to the development of leadership of public servants in our country.

The features of leadership development models in European countries are identified. Particular attention is paid to France, which has been implementing an ambitious and comprehensive reform of the higher civil service for the past six years.

It is substantiated that leadership development is a necessary condition for an effective, responsible, people-centered public service. A modern public servant must be not only a highly professional performer, but also a strong and responsible leader of change, able to lead a team of like-minded people and ensure effective management in the interests of society and high-quality provision of public services.

The need for a thorough and critical analysis of the European experience of leadership development in the public service is emphasized in order to identify promising areas for implementing its successful practices in the process of reforming the public service of our country.

**Keywords:** public service, leader, leadership, European experience, leadership development, competencies, principles of good governance

## Європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі

**Кіслов Олександр***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»***Анотація.**

У статті комплексно досліджено європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі. Актуальність дослідження європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі обумовлена сучасним етапом реформування публічної служби в Україні в умовах європейської інтеграції та необхідності гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС й повноцінного впровадження принципів належного врядування, що детермінує потребу дослідження кращих європейських практик у цій сфері.

Метою статті є комплексний аналіз європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та визначення перспективних напрямів використання його в Україні.

Окрему увагу приділено визначенню лідерства в оновлених у 2023 р. Принципах державного управління, розроблених на запит Європейської Комісії Програмою SIGMA. Обґрунтовано, що впровадження даних Принципів у практичну діяльність органів публічної влади України максимально сприятиме розвитку лідерства публічних службовців нашої країни.

Визначено особливості моделей розвитку лідерства в європейських країнах. Особливу увагу приділено Франції, яка останні шість років впроваджує амбітну та комплексну реформу вищої державної служби.

Обґрунтовано, що розвиток лідерства є необхідною умовою ефективної, відповідальної, людиноцентричної публічної служби. Сучасний публічний службовець має бути не лише високо професійним виконавцем, а й сильним та відповідальним лідером змін, здатним повести за собою колектив однодумців та забезпечувати ефективне управління в інтересах суспільства та якісне надання публічних послуг.

Акцентовано на необхідності ґрунтовного та критичного аналізу європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі з метою визначення перспективних напрямів впровадження успішних практик якого у процесі реформування публічної служби нашої країни.

**Ключові слова:** публічна служба, лідер, лідерство, європейський досвід, розвиток лідерства, компетенції, принципи належного врядування



### **Вступ.**

Сучасний етап розвитку публічної служби в Україні, що характеризується надзвичайно складними умовами та викликами воєнного стану, потребує сильного та відповідального лідерства, яке є запорукою ефективного розвитку та досягнення організаційних цілей, завершення реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, імплементації права ЄС у вітчизняну правову систему, впровадження принципів належного адміністрування й доброго врядування та повоєнної відбудови країни. Нині саме лідерство стає ключовою компетенцією публічних службовців. А такі лідерські здібності, як: лідерство на основі цінностей, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця, необхідні для реагування на складні виклики сучасності (Gerson, 2022, с. 2). Європейські країни мають суттєвий досвід розвитку лідерства на публічній службі, ґрунтовний аналіз та критичне осмислення й впровадження кращих практик якого сприятимуть підвищенню ефективності публічної служби нашої країни.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Проблематика лідерства на публічній службі досить активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Висвітленню особливостей лідерства, сутності та вимог до сучасного лідера-керівника та різноманітних аспектів розвитку лідерського потенціалу публічного службовця присвячена монографія О. Нежинської (2025). Л. Антонова, Н. Бондарчук та А. Антонов акцентують на важливості органічного поєднання професіоналізму та лідерства публічних службовців у процесі трансформації публічного управління України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови (Антонова та ін., 2026).

Публікація D. Gerson (2020) узагальнює результати дослідження ОЕСР щодо впливу лідерства на розбудову вискоєфективної державної служби. Автор акцентує увагу на чотирьох лідерських здібностях, необхідних для реагування на складні політичні виклики (лідерство на основі цінностей, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця) та окреслює модель оцінки систем вищої державної служби (політики, процеси та інструменти, необхідні для розвитку цих здібностей та підтримки лідерів у їх використанні).

Розроблені D. Gerson практичні рекомендації спрямовані на допомогу урядам країн ОЕСР

застосувати системний підхід до розвитку лідерів державної служби.

Цифрова трансформація, сталий розвиток та розвиток структур управління актуалізують розвиток лідерських компетенцій у державному секторі, стверджує A-R. Munteanu (2025) аналізуючи європейські та північноамериканські стратегії розвитку лідерства.

**Метою статті** є дослідження європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та визначення перспективних напрямів використання його в Україні.

### **Результати дослідження.**

Розвиток ефективної, професійної та мотивованої публічної служби України через формування дієвої системи добору й відбору кадрів на основі професійних компетентностей і принципів доброчесності; удосконалення механізмів утримання та мотивації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом комплексного реформування системи оплати праці; розширення можливостей для навчання й професійного розвитку; а також цифровізація процесів управління персоналом для підвищення ефективності та прозорості визначено в Дорожній карті з питань реформи державного управління одним із стратегічних напрямів, що «забезпечить дотримання інституційних зобов'язань членства в ЄС, включаючи фундаментальне право всіх громадян ЄС на належне адміністрування та ширші європейські стандарти доброго врядування» (Дорожня, 2025).

Розбудовуючи публічну службу України корисно звернутися до досвіду європейських країн, які мають успішні практики в цій сфері. Загалом європейська модель публічного управління базується на принципах демократичності, професіоналізму, прозорості та служіння громадянам. Саме тому розвиток лідерських якостей публічних службовців є одним із ключових напрямів кадрової політики більшості європейських країн.

Однією з ключових особливостей європейського підходу є орієнтація на сервісну державу. Публічний службовець розглядається насамперед як представник публічної влади, діяльність якого спрямована на задоволення потреб громадян. Важливими характеристиками сучасного європейського лідера на публічній службі є: відкритість до інновацій; готовність до цифрової трансформації; вміння працювати в мультикультурному середовищі; здатність до стратегічного планування; високий рівень етичної відповідальності; підтримка інтеграції



зеленого порядку денного в державне планування та публічне управління. Крім того, в європейських країнах активно впроваджуються принципи гендерної рівності та інклюзивності у сфері публічної служби.

Досвід держав-членів ЄС заслуговує на окрему увагу, адже маючи статус країни-кандидата на вступ до ЄС, Україна виконує євроінтеграційні завдання, зокрема й щодо реформування публічного управління та гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС. Як зазначено у Звіті щодо прогресу України за 2025 р., підготовленому Європейською комісією Європейському парламенту, Європейській раді, Європейському економічно-соціальному комітету та Комітету регіонів, «процес реформування потребує сильного політичного лідерства, яке є важливим для забезпечення послідовного прогресу в усіх сферах публічної служби» (Commission, 2025, с. 25]. У Звіті щодо прогресу України за 2025 р., зокрема, акцентовано на необхідності вдосконалення та приведення у відповідність до найкращих європейських практик процедур відбору та найму публічних службовців, особливо на посади вищої керівної ланки.

Загалом Європейська комісія розглядає лідерство на публічній службі як необхідну передумову й один із ключових «фундаментів» належного врядування. Адже саме лідерство є запорукою стійкості публічних інституцій, їх здатності швидко реагувати на виклики й кризи, ефективно впроваджувати реформи та підвищувати якість послуг, що надаються громадянам. На рівні ЄС було започатковано кілька політик та програм спрямованих на розвиток лідерства, зокрема ComPAct (Enhancing, 2023), Інструмент технічної підтримки (TSI) та Принципи державного управління (The Principles, 2023).

ComPAct, офіційна ініціатива Європейської Комісії, затверджена в жовтні 2023 р. з метою посилення та розвитку Європейського адміністративного простору, орієнтована на модернізацію системи державного управління та підтримує обмін найкращими практиками між країнами-членами ЄС і державами-кандидатами на вступ до ЄС. ComPAct – це стратегічний набір заходів, спрямованих на те, щоб допомогти державному управлінню стати більш стійким, інноваційним та кваліфікованим. Серед загального набору принципів, що лежать в основі якості державного управління, стратегічне бачення та лідерство, що забезпечують спроможність, стійкість та сталу

довіру громадськості, займають перше місце (Enhancing, 2023).

Інструмент технічної підтримки (TSI) (Technical Support Instrument) – це флагманська програма ЄС з бюджетом близько 864 млн. євро на 2021–2027 роки. Вона надає державам-членам експертну допомогу для розробки та впровадження інституційних, адміністративних та структурних реформ без необхідності співфінансування. Цей інструмент підтримує розвиток лідерських навичок через навчальні програми та обмін передовим досвідом, сприяючи модернізації державних адміністрацій (Munteanu, 2025).

У своїй професійній діяльності публічні службовці держав-членів ЄС повинні чітко дотримуватися принципів належного врядування, яке за визначенням ЄС та ОЕСР є вирішальним фактором для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя, а також для вирішення ключових проблем у суспільстві як сьогодні, так і в майбутньому (The Principles, 2023).

Принципи SIGMA – система стандартів і орієнтирів, дотримання яких допомагає будувати сучасне, результативне, відповідальне, стійке, відкрите, людиноцентричне державне управління. Принципи розроблені, на запит Європейської Комісії, Програмою SIGMA (спільна ініціатива Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що фінансується ЄС). Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* ЄС, правових інструментах ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР. Перше видання Принципів державного управління було опубліковано в 2014 р. У подальші роки цифровий розвиток суспільства, глобальні виклики (зокрема, світові пандемії) та потреба вирішення екологічних проблем детерминували необхідність перегляду Принципів та оновлення їх рамок відповідно до найновіших стандартів та практик ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій. Вимогою сьогодення є посилення цифровізації, гнучкості, інноваційності та екологічності державних адміністрацій у порівнянні з їх станом у 2014 р. Опубліковане у 2023 р. переглянуте видання (The Principles, 2023) об'єднує Принципи для регіонів розширення ЄС та сусідства, а сфера їх застосування тепер виходить за межі центрального уряду та включає регіональний та місцевий рівні влади з метою сприяння узгодженому політичному



підходу. У зв'язку з цим, дані Принципи доцільно застосовувати не тільки до державного управління, а в цілому до системи публічного управління.

Принципи державного управління видання 2023 р. акцентують увагу на ключовій ролі лідерських компетентностей у державному секторі, підкреслюючи значення лідерства для реформування системи публічного управління, розвитку професійних навичок публічних службовців, забезпечення підзвітності й прозорості, а також стимулювання інновацій і безперервного вдосконалення через формування культури навчання та новаторства (The Principles, 2023).

У Принципах зазначається, що успішне впровадження реформ публічного управління неможливе без чіткого та результативного лідерства. Керівники мають визначати стратегічні пріоритети та здійснювати планування, координувати реалізацію реформаторських ініціатив і створювати механізми, які забезпечують їх ефективне втілення, зокрема з точки зору кадрової та фінансової стійкості.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій у системі публічної служби як важливому елементу управління персоналом. Ефективне лідерство розвивається завдяки компетентності, стабільності, професійній автономії та чуйності відповідальних топ-менеджерів. Принципи наголошують на необхідності добору та кар'єрного просування працівників на основі професійних заслуг, а також на важливості постійного професійного розвитку. Підготовка майбутніх лідерів та удосконалення їхніх управлінських навичок сприяють формуванню професійного й ефективного державного апарату. Водночас системи оцінювання результативності мають враховувати та заохочувати прояви лідерства, підтримуючи культуру досконалості та інноваційності.

Підзвітність і прозорість діяльності керівників визначаються як необхідні умови належного врядування. Для цього важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності, а також відкритість процесу ухвалення рішень. Демократичний контроль і доступ громадян до публічної інформації сприяють зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Крім того, Принципи державного управління (2023 р.) акцентують на важливості розвитку інноваційної культури та безперервного навчання. Лідерів заохочують підтримувати

впровадження сучасних технологій і нових управлінських практик, які підвищують якість та ефективність надання публічних послуг. Оскільки інноваційність тісно пов'язана з процесом навчання, інвестиції у розвиток лідерських компетентностей сприяють здатності публічного управління адаптуватися до сучасних викликів і суспільних змін. Керівники вищої ланки повинні розвивати свої навички відповідно до професійних потреб, як теперішніх, так і майбутніх.

Таким чином, Принципи державного управління підтверджують, що сильне й ефективне лідерство є базовою передумовою функціонування результативної системи публічного управління, здатної відповідати на потреби громадян та забезпечувати успішну реалізацію державної політики. Сильне лідерство створює довіру (як внутрішню: формує команду однодумців, готових разом із лідером досягати визначених організаційних цілей, так і зовнішню: підвищує довіру громадян до органів публічної влади), ясність, відкритість, прозорість і готовність публічних службовців не лише приймати зміни, а й самим ініціювати зміни та очолювати їх впровадження.

Розбудовуючи власні моделі публічної служби держави-члени ЄС дотримуються Принципів державного управління. На рівні ЄС немає єдиного уніфікованого нормативного акта, що регламентує роботу публічних службовців держав-членів й тому національні моделі публічної служби в цілому та моделі лідерства на публічній службі визначаються виключно законодавством і досвідом та традиціями кожної окремої країни. Водночас, незважаючи на різноманіття проблем, які вирішують національні уряди, та унікальність моделей публічної служби, дослідження ОЕСР виявило чотири характеристики лідерів державних організацій, які дозволяють ефективно відповідати на виклики публічного сектору будь-якої країни (Gerson, 2022, p. 20):

– ціннісне лідерство – здатність публічного службовця в процесі прийняття рішень, обговорюючи численні та часто конкуруючі цінності, приймати управлінські рішення, що створюють цінність для суспільства, що забезпечується впровадженням вищих стандартів прозорості, відкритості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів;

– відкрита інклюзія – у процесі своєї професійної діяльності, взаємодіючи з різними цільовими групами (членами своєї команди,



публічними службовцями інших органів влади, політиками, стейкхолдерами, представниками бізнес середовища, громадськими активістами та простими громадянами) успішні лідери ставлять під сумнів власні внутрішні сприйняття через відкриту інклюзію. Підтримка різноманіття та формування відкритого, інклюзивного організаційного середовища сприяють створенню якісних рішень і послуг, а також є ключовими чинниками розвитку інновацій. Водночас, лідеру варто пам'ятати, що різноманіття може спровокувати конфліктну ситуацію й тому важливо вміти управляти конфліктними ситуаціями (в разі неможливості їх попередження);

– організаційне управління – лідери діють як відповідальні особи організації, зміцнюючи культуру, засновану на довірі та цінностях, та сприяючи розвитку правильних навичок своїх співробітників, забезпечуючи їх необхідними засобами праці та формуючи сприятливе робоче середовище. Лідери мають формувати команди односторонців зі службовців, які здатні доповнювати їхні навички та компетенції, а також бути готовими делегувати їм частину повноважень. Для цього необхідно чітко розуміти, які знання, уміння й навички є критично важливими для ефективної діяльності органу публічної влади та яких компетенцій бракує й залучати на публічну службу фахівців, які володіють необхідними компетенціями. Наступним етапом стає налагодження взаєморозуміння в колективі й побудова відносин на основі довіри. Такий підхід сприяє створенню організації, в якій публічних службовців об'єднує спільна мета, а також забезпечується достатній рівень автономії для її досягнення;

– мережева співпраця – успішні лідери на публічній службі вміють ефективно співпрацювати з іншими органами публічної влади, представниками бізнес середовища та громадянського сектору. Лідер повинен вміти чітко визначити всіх стейкхолдерів, на яких впливає прийняте управлінське рішення, й налагодити з ними ефективну взаємодію, співпрацю та зворотній зв'язок.

З метою залучення та утримання на публічній службі справжніх лідерів європейські країни широко застосовують компетентнісний підхід у кадровій політиці. Ключовими компетенціями лідерів на публічній службі визначено: лідерство, стратегічне мислення та здатність до стратегічного планування; ефективна комунікація; управління персоналом; етичність та добросовісність; інноваційність;

відповідальність за результати діяльності; готовність до цифрової трансформації; вміння працювати в мультикультурному середовищі; високий рівень етичної відповідальності. На основі цих компетентностей і здійснюються відбір, оцінювання та просування публічних службовців в державах ЄС.

Практика свідчить, що пріоритетними моделями лідерства в ЄС є:

– модель компетенцій (Велика Британія, Франція): фокусується на стратегічному мисленні, здатності управляти змінами та досягненні результатів. Свого часу Національна школа адміністрації Франції інтегрувала навички командного та проектного менеджменту у підготовку топменеджерів;

– розподілене лідерство (Німеччина, країни Північної Європи): керівник не є єдиним джерелом рішень, натомість повноваження розподіляються між фахівцями для забезпечення вищої гнучкості та інноваційності інституцій;

– лідерство-служіння (Польща, країни Балтії): базується на тому, що лідер-керівник служить інтересам суспільства та своєї команди, виступаючи фасилітатором змін, а не лише адміністративним контролером.

На особливу увагу заслуговує французький досвід розвитку лідерства на державній службі. Характерною рисою французької державної служби є меритократія, значний суспільний престиж, чітка регламентація та досить закрита система службової кар'єри. Вона організована таким чином, щоб державний службовець, розпочавши роботу в цій сфері, не змінював професійної діяльності й залишався в системі державної служби до виходу на пенсію (Агенти, 2022). Таким чином, французька державна служба ґрунтується на заслугах та кар'єрі. Її легітимність корениться в домінуючих цінностях, що визначають «служіння державі». Вони підкреслюють ідею безкорисливого державного службовця, який служить загальним інтересам та охороняє суспільне благо, а також пропагує принципи неупередженості, рівності, адаптивності та безперервності (Bezes, 2011).

Розпочата в 2019 р. урядом Франції реформа державного апарату та державної служби, відбувалася за трьома основними напрямками: спрощення шляхом цифровізації та скорочення державних органів, наближення публічної адміністрації до громадян та реформи вищого керівництва державної служби, та вплинула на всі важелі управління людськими ресурсами керівників вищої ланки: підбір персоналу, навчання, управління кар'єрою (La réforme,



2023). На початку реформи передбачалося скорочення кількості державних службовців на 120 тисяч осіб та оптимізацію роботи державних органів (Агенти, 2022). Реформа державної служби Франції передбачала також скасування історичної структури вищої французької державної служби і створення спеціалізованих корпусів та їх об'єднання в єдиний недиференційований корпус державних адміністраторів (Corps des administrateurs de l'Etat) (Country, 2024).

Метою діяльності створеного в липні 2020 р. Міністерства з питань трансформації державної служби є прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях, модернізація державних служб та розвиток державної служби Франції.

Суттєвих змін зазнала і система професійного навчання французьких державних службовців. До 2022 р. професійну підготовку державних службовців здійснювала Національна школа адміністрації (École nationale d'Administration, ENA), випускники якої займали найвищі державні посади (два президента Французької Республіки, сім прем'єр-міністрів, численні міністри та інші високопосадовці). З 1 січня 2022 р. ENA замінив новостворений Національний інститут державної служби (INSP), що став платформою для навчання державних службовців та пропонує як дипломну підготовку та отримання статусу магістра публічного права та управління, так і різні форми індивідуального навчання: від одноденних консультацій до курсів та семінарів.

INSP, здійснюючи підготовку стратегічних лідерів найвищого рівня, демонструє новий підхід до навчання: сучасні навчальні програми інтегрують управління змінами, цифрову трансформацію та клієнтоорієнтованість. У цілому навчання фокусується на здатності розробляти державну політику та впроваджувати інновації в умовах невизначеності (Ordonnance, 2021).

Отже, лідерство на державній службі Франції ґрунтується на ідеях служіння державі, політичної неупередженості та безперервності забезпечення публічних послуг. Французька модель лідерства поступово трансформувалася від традиційної адміністративної елітарності до сучасних принципів ефективного управління. У результаті впровадження вищеозначеної реформи лідерство на державній службі Франції стало більш гнучким, здійснюється перехід від закритої системи до можливості залучення контрактних менеджерів з приватного

сектору. Також заохочується децентралізація – передача повноважень та лідерських рішень на місця (регіональний та місцевий рівень). А мобільність стає обов'язковою для просування державних службовців та цінується в рамках нових міжвідомчих управлінських настанов (Les grands, 2022).

Отже, формуючи політику та програми розвитку лідерства на публічній службі України варто ґрунтовно дослідити та критично проаналізувати європейський досвід у цій сфері та адаптувати його до вітчизняних особливостей публічної служби й складних умов її функціонування. Серед перспективних напрямів запозичення європейського досвіду, на нашу думку, варто виділити:

- удосконалення системи професійної підготовки публічних службовців;
- впровадження сучасних програм розвитку лідерства;
- посилення компетентнісного підходу;
- розвиток цифрових навичок;
- забезпечення прозорого та конкурсного відбору кадрів на посади публічної служби;
- формування культури доброчесності, толерантності та відповідальності.

Упровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Висновки.

Європейський досвід свідчить, що в умовах сьогодення розвиток лідерства є необхідною передумовою формування відповідальної, ефективною, сервісної, людиноцентричної публічної служби. Базові принципи державного управління (SIGMA), розроблені спільно Організацією економічного співробітництва та розвитку та Європейським Союзом, визначають, що лідерство є запорукою професіоналізації та деполітизації державного апарату. В умовах сьогодення публічний службовець має бути не лише високо професійним виконавцем, а й лідером змін, здатним повести за собою колектив однодумців та забезпечувати ефективне управління в інтересах суспільства та якісне надання публічних послуг.

Для України, яка продовжує реформування публічної служби в надзвичайно складних умовах воєнного стану та виконуючи євроінтеграційні завдання, важливим є ґрунтовний та критичний аналіз європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та адаптація кращих його практик до національних умов і традицій та особливостей вітчизняної публічної служби.



Серед перспективних напрямів запозичення європейського досвіду варто виділити: удосконалення системи професійної підготовки публічних службовців; впровадження сучасних політик та програм розвитку лідерства; посилення компетентнісного підходу; розвиток цифрових навичок; забезпечення прозорого та конкурсного відбору кадрів на посади публічної служби; формування культури доброчесності, толерантності та відповідальності. Упровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності вітчизняного публічного управління та зміцненню довіри громадян до

органів влади. Це дозволить успішно завершити публічноуправлінські реформи та сформувати професійну, відповідальну та орієнтовану на громадян систему публічного управління, що відповідатиме європейським стандартам та очікуванням громадян.

Дослідження показало, що саме лідери є запорукою стійкості публічних інституцій, їх здатності швидко реагувати на виклики й кризи, формувати раціональні політики та ефективно впроваджувати реформи й підвищувати якість послуг, що надаються громадянам.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- «Агенти держави»: як працює державна служба у Франції. (2022). <https://par.in.ua/information/publications/157>.
- Антонова, Л. В., Бондарчук, Н. В. & Антонов А. В. (2026). Трансформація публічного управління в контексті професіоналізації та розвитку лідерства у системі публічної служби України в умовах європейської інтеграції та повосної відбудови: іміджевий аспект. *Наукові перспективи*. (3), 61-79. <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/40531/40546>.
- Дорожня карта з питань реформи державного управління. (2025). [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_reformy\\_derzhavnogo\\_upravlinnya.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf)
- Нежинська, О. О. (2025). *Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія*. Херсон : Олді Пдюс.
- Принципи державного управління. (2023). [https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html).
- Bezes, P., & Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. <https://enpc.hal.science/hal-01257027v1/document>.
- European Commission. (2024). Country brief 2024 France. European Public Administration Country Knowledge. [https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4\\_en?filename=EUPACK%202024\\_CB\\_France\\_Final\\_for%20publication.pdf](https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4_en?filename=EUPACK%202024_CB_France_Final_for%20publication.pdf).
- European Commission. (2025). *Commission staff working document «Ukraine 2025 Report»* : Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2025 Communication on EU enlargement policy Brussels. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>.
- Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document 52023DC0667. (2023). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023DC0667>.
- Gerson, D. (2022). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. (40). [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service\\_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf).
- Munteanu, A-R. (2025). Leadership Development in the Public Sector in Romania: Learning from European and North American Strategies. *International Journal of Social Science and Human Research*. 8 (4), 2216-2226. <https://ijsshr.in/v8i4/Doc/31.pdf>.
- The Principles of Public Administration. (2023) / SIGMA; OECD. Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>.
- La réforme de la haute fonction publique. (2023). <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique>.
- Les grands axes de la réforme de la haute fonction publique. (2022). <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique/les-grands-axes-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique>.
- Ordonnance n 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. (2021). <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2021/6/2/2021-702/jo/texte>.

### REFERENCES

- «Agents of the State»: how the civil service works in France. (2022). <https://par.in.ua/information/publications/157>
- Antonova, L. V., Bondarchuk, N. V. & Antonov, A. V. (2026). Transformation of Public Administration in the Context of Professionalization and Development of Leadership in the Public Service System of Ukraine in the Context of European Integration and Post-War Reconstruction: Image Aspect. *Scientific perspectives*. (3), 61-79. <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/40531/40546>
- Bezes, P., & Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. <https://enpc.hal.science/hal-01257027v1/document>
- Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document 52023DC0667. (2023). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023DC0667>



- European Commission. (2024). Country brief 2024 France. European Public Administration Country Knowledge. [https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4\\_en?filename=EUPACK%202024\\_CB\\_France\\_Final\\_for%20publication.pdf](https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4_en?filename=EUPACK%202024_CB_France_Final_for%20publication.pdf)
- European Commission. (2025). *Commission staff working document «Ukraine 2025 Report»* : Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2025 Communication on EU enlargement policy Brussels. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>
- Gerson, D. (2022). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. (40). [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service\\_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf)
- La réforme de la haute fonction publique. (2023). <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique>
- Les grands axes de la réforme de la haute fonction publique. (2022). <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique/les-grands-axes-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique>
- Munteanu, A-R. (2025). Leadership Development in the Public Sector in Romania: Learning from European and North American Strategies. *International Journal of Social Science and Human Research*. 8 (4), 2216-2226. <https://ijsshr.in/v8i4/Doc/31.pdf>
- Nezhynska, O. O. (2025). *Leadership and Leadership: Psychological Discourse: Monograph*. Kherson: Oldie Pds.
- Ordonnance n 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. (2021). <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2021/6/2/2021-702/jo/texte>.
- Principles of public administration. (2023). [https://www.sigmaxweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805.html](https://www.sigmaxweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html)
- Roadmap for Public Administration Reform. (2025). [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_reformy\\_derzhavnogo\\_upravlinnya.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf)
- The Principles of Public Administration. (2023) / SIGMA; OECD. Paris. <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>