

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-6
УДК 35.088:352:342.5

Лаврук О. В.

доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7932-0036>

Лаврук Н. А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-8460>

ЛІДЕРСТВО ТА САМООРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У цій статті розглядається функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану. Підкреслюється нагальна потреба у відновленні кадрового резерву державної служби через гострий дефіцит кваліфікованих спеціалістів в галузі державного управління. Триваючі процеси реформування та адаптації до воєнних умов, а також імплементація європейських стандартів публічного управління висувають на передній план питання вдосконалення системи публічної служби. Основними завданнями цього вдосконалення є: зближення системи публічного управління з європейськими стандартами, професіоналізація публічних службовців, розвиток їх лідерських компетенцій, трансформація існуючих механізмів адміністрування з врахуванням міжнародного досвіду, сучасних світових тенденцій удосконалення публічної служби та викликів, пов'язаних з війною.

Ключові слова: лідерство, компетентність, самоорганізація, публічна служба, державний службовець, воєнний стан.

Oleksandr Lavruk, Natalia Lavruk

Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education
“Kamianets-Podilskyi State Institute”

LEADERSHIP AND SELF-ORGANIZATION OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

This article examines the functioning of public authorities under martial law. The article emphasizes the urgent need to restore the personnel reserve of the civil service due to the acute shortage of qualified specialists in the field of Public Administration. The ongoing processes of reform and adaptation to military conditions, as well as the implementation of European standards of Public Administration, bring to the fore the issues of improving the public service system. The main objectives of this improvement are: convergence of the public administration system with European standards, professionalization of public servants, development of their leadership competencies, transformation of existing administrative mechanisms taking into account international experience, current global trends in improving the public service and challenges related to the war. A public position formally provides the manager with the necessary conditions for leadership, but it does not automatically make him a leader. In the conditions of war, the public authorities of Ukraine faced new challenges and tasks, such as providing administrative services, supporting the activities of business entities, organizing territorial defense of communities, evacuating the population and social protection of Internally Displaced Persons. Civil society institutions quickly adapted their activities to the conditions of martial law, directing them to help the defense and security forces, implement humanitarian, informational, educational, scientific projects, develop horizontal ties with other civil society institutions, public authorities, business and international organizations. Taking into account the quantitative indicators of the personnel composition of civil servants, the negative dynamics of staff turnover and in the conditions of military operation, it is extremely necessary to ensure effective processes for organizing personnel policy, and there is a need for modern Democratic leaders who present themselves as individuals with the highest elite qualities. Therefore, the knowledge, skills and competencies acquired during training are extremely important for the effective implementation of public administration, especially in senior positions. The formation of leaders should be based on improving the public administration system, creating the necessary institutional environment, in particular the legislative framework; anti-corruption policy; improving the skills of civil servants and local government officials.

Keywords: leadership, competence, self-organization, Public Service, civil servant, martial law.

Постановка проблеми та її актуальність. У контексті важких випробувань війною, невизначеності та складних умов, у яких опинилися державні інституції України, варто окремо розглянути ситуацію навколо системи організації публічної служби. Глобальні закони виживання, еволюції життя та управлінських систем забезпечують розвиток лише тих складових, що здатні швидко адаптуватися, ефективно оновлюватися та реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Сучасна світова політика та економіка, які розвиваються запаморочливими темпами, пред'являють надзвичайно високі вимоги до усіх сфер, установ та організацій у конкурентному середовищі. Стало зрозуміло, що система публічної служби України, попри активні процеси реформування та оптимізації, які тривали з 2014 року до початку повномасштабної війни, виявилася закутою в бюрократичних механізмах і не могла швидко перейти у військовий режим роботи. Сьогодні недостатньо вміти оперативно реагувати на агресивні дії противника, потрібно навчитися випереджати їх у різних сферах соціально-економічного життя країни. Тому виникає необхідність наполегливо говорити про генерування та впровадження нововведень і інновацій як прогресивних принципів розвитку держави в умовах війни та правового режиму воєнного стану.

Протягом останніх півтора десятиліть народи та держави стикаються з новими, раніше небаченими викликами та загрозами глобального масштабу: гібридними війнами, міжетнічними конфліктами, прихованим зубожінням і злиднями цілих народів або окремих верств суспільства, епідеміями та пандеміями нових хвороб, впливом політичної корупції та іншими геополітичними й соціально-економічними подіями. Відповідно до цього, держави та народи змушені переосмислювати цінність людських ресурсів, підвищувати професіоналізацію управлінської діяльності та розвивати лідерство не тільки в бізнесі, але й, перш за все, у сфері публічної служби.

Сьогодні кожен публічний службовець повинен володіти стратегічним мисленням державного діяча, мати постійний зв'язок із громадянським суспільством, глибоке розуміння системи державного управління та місцевого самоврядування, а також володіти навичками і вміннями для ефективного управління цими системами. Крім того, він має бути безсумнівним лідером у своїй професії. Адже сучасний публічний службовець – це не тільки виконавець положень чинного законодавства та своїх функціональних обов'язків, але й особистість, здатна об'єднати колектив для максимально ефективного досягнення цілей та завдань, поставлених перед органом державної влади чи органом місцевого самоврядування.

Для оптимізації та розвитку професійної, адаптивної та ефективної публічної служби в Україні, що функціонує в умовах війни та правового режиму воєнного

стану, ключовим фактором є впровадження сучасних інноваційних підходів до діагностики і розвитку управлінських та лідерських здібностей публічних службовців та працівників органів місцевого самоврядування. Сучасні системи та технології, а також діджитал-інструменти змішаної комунікації повинні бути більш широко використовувані для забезпечення належних умов праці державних службовців у нових реаліях. Важливими завданнями для державних службовців є забезпечення пріоритету прав і свобод людини та громадянина, а також прозорість і відкритість органів державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для того, щоб публічні службовці стали лідерами та провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні мати необхідні компетенції для набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. Питання, які стосуються різних аспектів лідерства на публічній службі, досліджувалися такими вченими, як О. Бакаєва, В. Бакуменко, А. Васіна, К. Ващенко, Н. Калашник, Л. Круп'як, А. Мельник, В. Михайленко. Однак питання розвитку лідерських компетенцій публічних службовців потребує системного дослідження, аналізу рівня та механізмів розвитку лідерства в досліджуваному органі публічного управління, а також запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетенцій службовців та посадових осіб цього органу. Це зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета статті. З урахуванням наукових розробок та публікацій, слід зазначити, що формування сучасного лідера залишається проблемним питанням. Необхідно розвивати у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідні знання, вміння і лідерські якості. Це підкреслює потребу в подальших дослідженнях цієї тематики. Дослідження також повинні охоплювати вивчення ефективних методик і підходів для вдосконалення лідерських компетенцій, а також аналізувати кращі міжнародні практики, які можуть бути адаптовані для української системи публічної служби. Спільно з цим, важливо враховувати сучасні виклики і зміни, які впливають на процеси управління і лідерства в умовах динамічного розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державне управління завжди залежало, залежить і буде залежати від професійної компетентності державних службовців та місцевих посадових осіб. Хоча державна посада формально надає керівнику необхідні умови для лідерства, вона не робить його автоматично лідером. Сам термін «лідер» (англ. Leader) має багатозначне значення і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Лідера можна розглядати з точки зору таких аспектів:

– це член групи, який має право приймати рішення у важливих для команди ситуаціях;

– це індивід, який має мету і здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі;

– це авторитетна особа, яка вміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

– це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції та вчинки і передавати їх іншим для наслідування;

– це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

– це харизматична особа, яку сприймають як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами, здатну утримувати інтерес, захоплювати і ефективно впливати на інших [1].

Поняття «лідер» тісно пов'язане з поняттям «лідерство», яке загалом розуміють як складний механізм взаємодії між тими, хто демонструє спроможність бути лідером, і тими, на кого цей прояв спрямований. Коли ми говоримо про лідерство, маємо на увазі, насамперед, психологічні відносини, що виникають у групі, тоді як поняття «керівництво» розглядається з точки зору організації діяльності групи та управління нею [4]. Борис Паригін вважав, що лідер регулює міжособистісні стосунки у групі, тоді як керівник регулює офіційні відносини групи як організації. Лідерство виникає стихійно, на відміну від керівництва, яке встановлюється в певні рамки та норми, є стабільнішим та надійнішим [8]. Американський політолог Роберт Такер також застерігає від автоматичного отождолення лідерства з перебуванням осіб на посадах у державному апараті. Він зазначає, що лідерство – це більше ніж просто прийняття управлінських рішень; це вплив на розум та енергію тих, хто має виконати свою роль у процесі [4]. Діяльність лідера та керівника також різняться: керівник зосереджений на реалізації завдань групи, а лідер – на її внутрішніх інтересах.

Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається на повноваження, на авторитет або на обидва ці чинники одночасно. Влада керівника ґрунтується на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення, а також можливість легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений і визначається місцем керівника в ієрархії влади, незалежно від його особистих здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дозволяє здійснювати владу без примусу, через визнання та повагу [9]. Лідери часто використовують свій авторитет для створення і підтримки довірчих відносин у команді, що дозволяє ефективніше досягати спільних цілей. Вони вміють надихати інших, забезпечуючи згуртованість групи та мотивацію до роботи. Наявність

таких особистих якостей, як емпатія, комунікативні здібності та високий рівень емоційного інтелекту, є важливими для успішного лідерства. У той час як керівництво забезпечує структурованість та впорядкованість у діяльності групи, лідерство сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату, що підвищує ефективність спільної роботи.

Феномен лідерства привертав увагу з давніх часів, але початок систематичного та цілеспрямованого вивчення лідерства відносять до часів появи досліджень Ф. Тейлора [3].

Незважаючи на надзвичайно велику кількість досліджень, не існує єдиної думки щодо того, що таке лідерство і як би воно мало вивчатись.

Наведемо деякі з визначень поняття «лідерство» Рис. 1.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Наведені визначення лідерства не обмежуються лише певними типами організацій. Вони стосуються взаємодії та взаємовпливу між людьми у будь-якому виді діяльності, будь то державні установи, освіта, охорона здоров'я, бізнес-компанії тощо, а не лише в політичних процесах. Важливо зазначити, що управлінська взаємодія у форматі «лідер – послідовник» не обов'язково має ієрархічний характер, як це відбувається у відносинах «начальник – підлеглий». Лідерство, як і влада, є потенціалом, який існує у людини. [9].

Підсумовуючи вищенаведене, ми погоджуємось з авторами [10], які стверджують, що поняття «лідерство» має два основні значення. По-перше, лідерство розглядається як позиція. По-друге, лідерство розуміється як процес взаємодії між лідером і послідовниками. Звідси виникають два визначення лідерства. Позиційне визначення: лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається більш ефективними результатами діяльності. Динамічне визначення: лідерство – це процес залучення послідовників у діяльність, що має значення для лідера.

Якість державного управління завжди залежала, залежить і буде залежати від професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Сучасні дослідники приділяють значну увагу взаємодії між керівниками і співробітниками, особливо аналізуючи феномен лідерства. Ефективність роботи будь-якої державної установи, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування, обумовлюється результативністю та мотивацією співробітників. Як спонукати їх до досягнення найкращих результатів – це одне з найак-

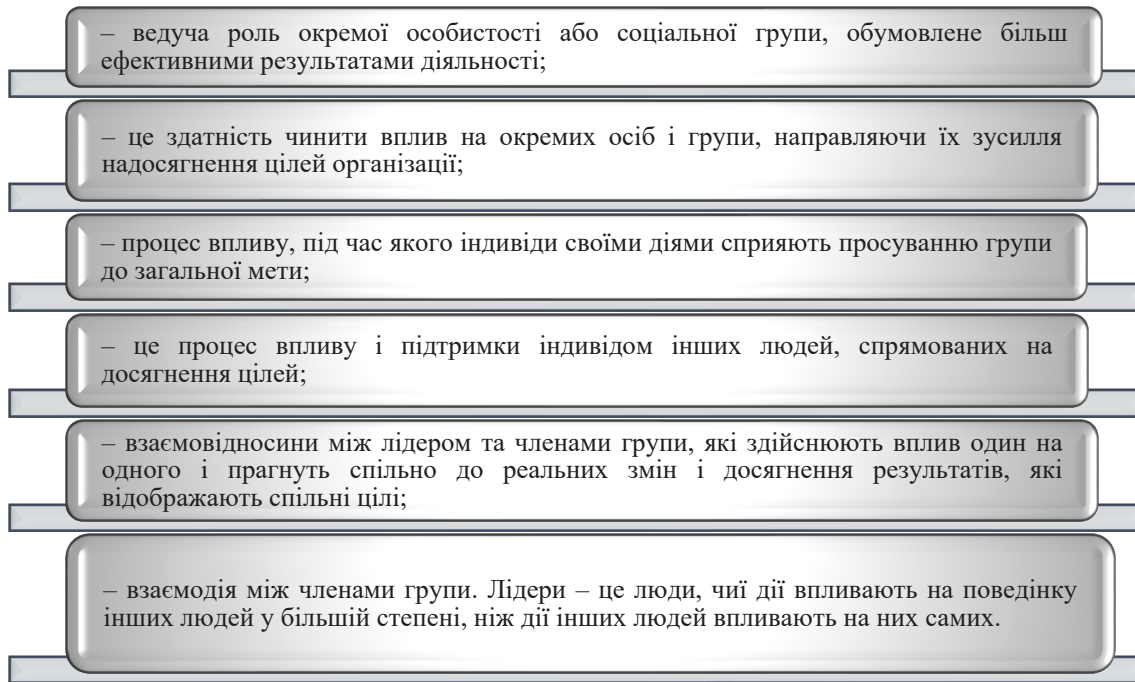


Рис. 1. Визначення науковців щодо терміну «лідерство»

Джерело: [3, 4, 6, 8, 9]

туальніших питань для керівників та співробітників цих установ.

Лідерство, як феномен управління групою, при правильному його використанні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні постійно розвивати й удосконалювати свої лідерські навички. Ці навички допоможуть їм стати реальними лідерами не лише для свого підлеглого колективу як творчої команди, а й для жителів громади – своїх надійних союзників та партнерів, зацікавлених у щоденній співпраці для вирішення нагальних проблем.

В умовах війни органи публічної влади України зіштовхнулися з новими викликами та завданнями, такими як надання адміністративних послуг, підтримка діяльності суб'єктів господарювання, організація територіальної оборони громад, евакуація населення та соціальний захист внутрішньо переміщених осіб. Небувала згуртованість українського суспільства допомагає долати ці виклики, ставши надійною основою соціальної стійкості держави та національного спротиву російському вторгненню. Таке швидке об'єднання українського суспільства та публічних інституцій стало можливим завдяки процесам демократизації суспільних відносин, що відбувалися в Україні протягом усіх років її незалежності на основі національних цінностей.

Інститути громадянського суспільства швидко адаптували свою діяльність до умов воєнного стану, спрямовуючи її на допомогу силам оборони та

безпеки, реалізацію гуманітарних, інформаційних, просвітницьких, наукових проєктів, розвиток горизонтальних зв'язків з іншими інститутами громадянського суспільства, органами публічної влади, бізнесом та міжнародними організаціями.

Нам усім довелося адаптуватися до нової реальності та навчитися жити в умовах нового етапу війни. Ці зміни, безумовно, торкнулися і державної служби. Після завершення війни державна служба вже не буде такою, якою була раніше.

Більшість державних службовців намагаються організувати свою роботу незалежно від місця перебування. Це підтверджується повноцінним функціонуванням органів влади, інфраструктури, вчасною виплатою зарплат і пенсій, а також наданням послуг. Одним із найбільш важливих питань є перебування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Незважаючи на небезпеку, більшість із них демонструють надзвичайне лідерство, надаючи консультації з правових, фінансових і життєвих питань та допомагаючи громадянам.

Аналізуючи дані НАДС [5], на кінець 2024 року, та враховуючи, що згідно штатного розпису в Україні було 192172 посад державних службовців (категорія А – 285; Б – 46879; В – 145008), з яких фактично заміщено працівниками 156276 посад (категорія А – 220; Б – 37645; В – 118411) при чому було вакантних – 31187 посад (категорія А – 61; Б – 8658; В – 22468) ми бачимо сумну тенденцію до скорочення штату державних службовців, а саме за 2024 рік було

звільнено 37673 посадовці натомість було призначено лише 35074 посадовці. Найбільше відбулося скорочення державних службовців категорії Б, а саме на 2079 осіб (категорії В лише скорочення на 530 осіб), що свідчить про відтік кваліфікованих управлінців середньої ланки та заміщення штату посадами нижчої категорії та з меншим досвідом роботи. Все це негативно впливає на кадрову політику державних служб та органів місцевого самоврядування та, в цілому, погіршує процеси становлення лідерства та самоорганізації персоналу.

Щодо розподілу за статтю, то за даними НАДС на державній службі на кінець 2024 р. працювало 75,7% жінок та 24,3% чоловіків. У порівнянні з 2021 роком

дана пропорція суттєво не змінювалась. Натомість збільшилась кількість працівників з інвалідністю, питома вага яких збільшилась з 5,6% у 2021р. до 7,5% на кінець 2024 р.

Зважаючи на кількісні показники кадрового складу державних службовців, негативну динаміку плінності кадрів та в умовах військового режиму роботи, вкрай необхідно забезпечити ефективні процеси організації кадрової політики, та є потреби у сучасних демократичних лідерах, що представляють себе як особистість з найвищими елітними якостями. Тому знання, навички та компетенції, отримані під час навчання, є надзвичайно важливими для ефективного здійснення публічного управління, особливо на ке-



Рис. 2. Ключові складники та перспективи розвитку лідерства в публічному управлінні [3]

рівних посадах. Такі лідери спрямовані на просування служіння країні через чесність та повагу, інтегруючи цінності та етичні норми у свою роботу. Лідери через особисту поведінку демонструють відданість концепції служіння, мислять позитивно, навчають та вчаться в інших, мотивувати підлеглих, прагнуть до досконалості, розвивати взаємодію з працівниками, заохочувати відкриті та конструктивні відносини зі співробітниками, довіряти та бути зразком довіри для інших, ефективно керувати роботою співробітників та організовувати роботу колективів.

Особливість процесу оволодіння знаннями у професійній підготовці керівників системи публічного управління полягає у практичній спрямованості: керівники повинні не лише здобувати знання, але й активно застосовувати отримані навички на практиці. Це забезпечує їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти розвитку суспільства.

Лідерство – це свідомий вибір, а не офіційна посада, і воно забезпечується особисто, знизу-вгору. Вплив лідера відбувається через систему морально-психологічних зв'язків між людьми і ґрунтується на особистих здібностях і якостях, а не на формальних владних повноваженнях. Лідер – це авторитетна особа, яка вміє виділитися з натовпу, має чітку мету і здатність надихати інших. Лідера також називають «агентом змін» і новатором, який заражає інших своїм ентузіазмом, надає імпульс руху визначеній громаді, сміливо бере на себе відповідальність і вірить у себе та інших людей. Лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе, не маючи формальної влади, але показуючи особистий приклад. Вплив лідера полягає в емоційно-вольовій сфері, яка проявляється через такі якості, як щирість, відкритість, стійкість і енергійність. Це спонукає інших йти за такою людиною, наслідувати її.

За даними опитування Gallup, 82% працівників вважають, що ефективний лідер надихає і мотивує, тоді як лише 14% вважають, що важливо, щоб лідер мав формальну владу. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії з лідерами, які демонструють високу емоційну стійкість, досягають на 34% кращих

результатів у порівнянні з компаніями, де такі якості менш виражені [12].

Висновки. Лідерство в публічному управлінні в Україні потребує остійної модернізації. Одним із основних змістів є підвищення професійного рівня публічних службовців, здійснення довгострокового та ефективного планування їхньої діяльності, що вплине на зміст їхньої діяльності щодо прийняття рішень та управління в цілому. Відповідно постає питання професійних компетенцій лідера.

Щоб досягти значного розвитку публічного управління важливо використовувати повною мірою лідерський потенціал. Для цього необхідно забезпечити виконання таких завдань:

- створити науково-дослідні програми, які б вивчали лідерство на публічній службі з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
- реалізація програм навчання керівників щодо технологій управління на підставі лідерства;
- створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції, виходячи з конкретних організаційних ситуацій [9].
- Також до складників розвитку лідерства в публічному управлінні належать:
- дослідження мистецтва створення ефективної комунікації та переговорів;
- стратегічне управління людськими ресурсами, орієнтоване на досягнення результату;
- здійснення ефективних реформ;
- щодо впровадження профілю компетенцій щодо розвитку індивідуального потенціалу та реалізації посад державної служби.

Отже, формування лідерів повинно базуватися на вдосконаленні системи публічного управління, створенні необхідного інституційного середовища, зокрема законодавчої бази; антикорупційній політиці; підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо. Ці основні методи розвитку лідерства забезпечать підготовку майбутніх лідерів у системі органів публічної влади, що передбачає розвиток цієї галузі в Україні та прогнозує її позитивні перспективи [6].

Література:

1. Гордіня Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1(71). С. 48–58.
2. Кириченко Р. В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. № 4. С. 93–97.
3. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
4. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
5. Національне агентство України з питань державної служби. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
6. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf

7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
8. Селіванов С. В. Механізми кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 22 с.
9. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Том 6, Вип. 9. С. 516–524. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>
10. Шепель М.Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56–58.
11. Bass B.M. Leadership and Performance. N.-Y.: Free Press, 1985. 375 p.
12. Bass&Bass. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Bass&Bass. 4th ed. N.-Y. : Free Press, 2008. P. 459.

References:

1. Hordynia N. D. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of making effective managerial decisions by civil servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universitetu oborony Ukrainy*, 1(71), pp. 48–58.
2. Kyrychenko R. V. (2015). Profesiyniyi potentsial osobystosti [Professional potential of the individual]. *Scientific Journal Virtus*, 4, pp. 93–97.
3. Lipentsev A. V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni aspekty. [Leadership development in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical aspects.]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Issue 38, pp. 21–42.
4. Logunova M. (2002). *Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinskoï diialnosti*. [Socio-psychological aspects of managerial activity]. Kyiv. Center for Promoting Institutional Development of the Civil Service. 196 p. (in Ukrainian)
5. National Agency of Ukraine on civil service issues (2025). Dashboard on the quantitative composition of civil servants in Ukraine. Available at: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
6. Podlisna T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady. [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. Issue № 2. pp. 158–164. Available at: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf
7. Verhovna Rada Ukrainy. (2015). Law of Ukraine of December 10, 2015, No. 889-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
8. Selivanov, S. V. (2019). *Mekhanizmy kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini*: Avtoref. dys. k. derzh. upr. [Mechanisms of civil service personnel potential in Ukraine]: 25.00.02. Kyiv. 22 p. (in Ukrainian)
9. Shevchenko L. Yu. (2013). Suchasni pidkhody do naukovooho vyvchennia liderstva. [Modern approaches to the scientific study of leadership]. Aktualni problemy psykholohii. Volume 6, Issue 9. pp. 516–524. Available at: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>
10. Shepel, M. Ye. (2022). Imidzh derzhavnoho sluzhbovtsia u voiennyi ta postvoiennyi period v Ukraini [Image of a civil servant in the military and post-war period in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini*: Materialy Vseukr. nauk.-prakt. conf., m. Kyiv, 15–28.04.2022. Kyiv, pp. 56–58.
11. Bass B.M. (1985). Leadership and Performance. N.-Y.: Free Press. 375 p.
12. Bass & Bass (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 4th ed. N.-Y.: Free Press. 459 p.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.