

Ключові слова: взаємодія, публічне управління, лідерство, методи управління, типи лідерства, команда лідера, характеристики лідера, функції влади.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних соціальних і політичних умовах суспільство потребує активних, компетентних, цілеспрямованих фахівців, які здатні самостійно ухвалювати рішення, бути відповідальними за їх реалізацію, які правильно вміють взаємодіяти зі своєю командою та оточуючим середовищем. Для ефективного функціонування організації потребують успішних лідерів. Проте, лідерство є рідкісним явищем суспільного і політичного життя, і пов'язане зі здійсненням функцій влади.

При цьому лідерство притаманне будь-якому цивілізованому суспільству і проникає в усі його сфери життєдіяльності. Лідерство передбачає здатність ухвалювати оптимальне рішення з певної проблеми у найкоротші строки, організовувати людей та формувати з них команду для реалізації такого рішення в життя. Лідерство нерозривно пов'язано з високим рівнем відповідальності за наслідки дії команди, лідером якої він виступає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень, пов'язаних із лідерством, підходами щодо його ефективного розвитку в сучасних суспільних умовах представлено в роботах таких науковців, як Є. Абашкіна, В. Бакуменко, В. Ємельянов, Ю. Косолапова, Б. Кухта, М. Логунова, В. Міщишин, Х. Оуен, Л. Пашко та ін.

Результати аналізу досліджень за цією тематикою свідчать про недостатню теоретико-методичну розробленість підходів щодо розвитку саме лідерських якостей в системі публічного управління. Необхідним вбачається розвиток внутрішнього потенціалу щодо лідерських здібностей для забезпечення ефективного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті: аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо формування лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Однією з ключових тем в управлінській науці є проблема лідерства. Лідерство є у будь-якій сфері суспільної діяльності, що передбачає узгодженість її учасників. Його сутність проявляється в диференціації на керівників і виконавців/послідовників спільно діючих індивідів. Особливу роль слід відвести лідерству у сфері публічного управління, де сконцентровані інтереси суспільства. Лідерство завжди передбачає певну систему правил, відповідно до яких відбувається висування лідера до різних органів влади та реалізації його повноважень. Представляючи систему громадського управління, лідерство символізує владу у межах держави, виступаючи універсальним феноменом суспільно-політичного життя. Незважаючи на досить велику кількість досліджень, у сучасній науці немає загальноприйнятого визначення лідера та лідерства, і відсутня єдність підходів до розуміння їх сутності та основних ознак [1; 2; 4]. В цій статті будемо виходити з найбільш уживаного значення цієї категорії, що позначає здатність особи бути першим у розв'язанні певних проблем, за якою прямує більшість, як у невеликому колективі, так й в державі. У суспільстві проблема лідерства актуальна як на національному рівні, так й на інших рівнях територіального управління. Для публічного управління на перший план висуваються такі характеристики лідера, як рівень та якість освіти, етапи професійно-кар'єрного зростання, здатність брати на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень [3]. Це дає змогу прогнозувати спрямованість політичних реформ, які також обумовлюються вихідними характеристиками лідера, від його системи соціальних цінностей, а також його оточення.

Однією з дослідницьких проблем публічного управління в Україні є наявність в цій номінального та фактичного лідерства. Так, важливу роль в умовах демократичних держав щодо реалізації державної влади можуть відігравати радники (офіційні / неофіційні) вищих посадових осіб. При цьому, вони не завжди обіймають високі офіційні посади, проте прямий доступ до представників влади.

Проте не варто применшувати вплив на ситуацію самих визнаних лідерів, незважаючи на потужну підтримку свого ділового

та особистого оточення. Ступінь впливу лідера обумовлений професійними, особистісними якостями. При цьому завжди необхідно відрізнити внесок у справу лідерів та внесок членів команди. Й це при тому, що дії лідерів нерозривно пов'язані з його командою. Лідери значною мірою залежать від компетенції та доброї волі інших осіб [6].

Лідерство є переважно вродженою здатністю, яку необхідно розвивати. Коли вдаваний лідер через певні власні здібності може надихнути інших й повести за собою, проте не здатен правильно визначати цілі, то відбувається надмірна витрата енергії, сил, ресурсів, але необхідного результату немає – певна проблема не вирішується. Такому вдаваному лідеру може бути легко активізувати людей, проте вести їх немає куди й немає для чого. Внаслідок цього, людські зусилля та сконцентрована енергія спалахує немов феєрверк і розпорошується, залишаючи в підсумку невдоволення по собі [6].

Людина, відчуваючи в собі лідерські здібності й прагнення має розвивати свої особисті якості, вчиться визначати правильні цілі та ухвалювати правильні рішення. Цьому сприятиме самоосвіта, різноманітні бізнес-курси та курси розвитку особистості. Так, бізнес-курси допоможуть визначити коло основних навичок, якими має володіти справжній лідер, щоб ефективно спрямувати власні зусилля й енергію колективу найбільш оптимальним шляхом. Лідеру у його подальшому розвитку суттєво допоможуть знання про особливості делегування повноважень, тайм-менеджмент, специфіку цілепокладання, а також вміння правильно визначати особистісний тип людини, з якою доводиться комунікувати, що є вкрай важливим, щоб знайти для такої людини місце у своїй команді у відповідності до специфіки сфери реалізації певних завдань. Для лідера є вкрай важливим вміння правильно визначити у контексті певного завдання слабкості та сильні сторони кожного члена команди, щоб нівелювати такі слабкості та сприяти прояву сильних сторін заради реалізації спільної справи. Щодо самоосвіти, то вона допомагає поглибити отримані знання і навички, безпосередньо адаптувати їх до особливостей свого характеру.

Як правило, люди, які мають високий соціальний статус та досягли значних успіхів у своєму житті дотримуються таких законів. По-перше, закон тяжіння, за яким лідерство розвивається через творчість й творення. Лідери є творчими особистостями, які наділені здатністю креативного, нестандартного мислення щодо визначення нових способів для реалізації поставлених завдань.

По-друге, закон самозбереження, відповідно до якого лідер в усіх важливих питаннях завжди має бути першим. При цьому, незважаючи на це, лідер ніколи не заглиблюється безпосередньо у сам процес. Лідер у будь-якій ситуації спостерігає за процесом ззовні, зберігаючи здатність його об'єктивно аналізувати.

По-третє, закон віддачі передбачає, що лідер працює не лише на себе, але й на суспільство. Здатність вести за собою є лише малою частиною сфери впливу лідера. Головним є те, куди повести людей, до якої мети.

Для лідера однією з найбільш важливих навичок виступає вміння правильно розуміти та формулювати мету, чітко і зрозуміло доводити таку мету іншим людям, а також пояснювати способи, якими такі цілі мають бути досягнуті [12].

При цьому часто виникає питання щодо відмінностей між ціллю та мрією. Обидві ці категорії відображають майбутнє, яким би його хотілося бачити. Проте якщо мрія є абстрактною категорією, що не має конкретного характеру, то ціль відзначається конкретною вираженістю у відповідних параметрах (в строках, масштабах). При цьому не важливо, наскільки ціль стосується матеріальних речей або нематеріальних благ, почуттів чи благополуччя людей. Якщо не буде відповідних ключових параметрів (строків, масштабів тощо), то мрія ніколи не буде досягнутою і залишиться лише мрією. Якщо ціль не можна визначити в цифрах, то не можна й визначити ступень її досяжності. Шлях до мрії може затягнутися значно довше, ніж продовжиться життя лідера та його команди. Тому для лідера вкрай важливо навчитися правильно та чітко визначати цілі, а не надмірно захоплюватись мріями. Для того, щоб шлях до зазначеного вміння був якомога швидшим, необхідно вивчати методики цілепокладання.

Вебер М. виділив три види лідерства. По-перше, традиційне лідерство, що ґрунтується на традиціях, віруваннях та звичаях. Найчастіше лідером є той, хто належить до еліти. По-друге, легально-раціональний (бюрократичний), який ґрунтується на існуючих розумних нормах суспільства. Лідером є підготовлена, компетентна людина, з необхідним рівнем знань. По-третє, харизматичне лідерство, яке ґрунтується на надприродності, незвичайності.

За реальною управлінською практикою можна виділити такі типи лідерів: по-перше, лідер-організатор виступає активним учасником у вирішенні проблем організації та потреб колективу; по-друге, лідер-творець, який береться за ті справи, які можуть здаватись не вирішуваними; знаходить нові підходи, застосовує нові практики; по-третє, лідер-борець – впевнений у своїх силах, йде на зустріч ризикам та невідомості; по-четверте, лідер-дипломат – спирається на свої знання, на знання ситуації; по-п'яте, лідер-втішник – поважає людей, здатний підтримати у будь-якій справі.

Виділяють кілька теорій лідерства, які орієнтовані на особисті якості лідера, а також ситуації, в яких йому доводиться діяти. Найбільш відомою є ситуаційна теорія Ф. Фідлера, який стверджував, що ефективність лідера є прямо пропорційною його здатності контролювати відповідну групу людей, впливаючи на неї, зосереджувати увагу на відносинах і завданнях. Фідлер Ф. поділяв лідерів на кілька великих груп. До першої групи належать представники, які зосереджені насамперед на завданнях, а до другої групи – зосереджені на відносинах. Так, лідер, увага якого більшою мірою орієнтована на завдання, турбується переважно про правильність виконання роботи. При цьому відносини та емоційний стан колективу його не цікавлять. Основними перевагами лідерів цієї групи є оперативність ухвалення рішень, дієвий контроль за підлеглими.

Лідер, який переважно орієнтований на відносини, в першу чергу цікавиться відносинами та емоційним станом працівників свого колективу [6]. Метою такого лідера є підвищення продуктивності та ефективності праці через покращення людських відносин в колективі: заохочення взаємної допомоги, звернен-

ня уваги на емоційний стан та потреби працівників, забезпечення умов для участі в процесі ухвалення важливих рішень. Проте, стиль деяких менеджерів може бути орієнтований одночасно на роботу (завдання) й на співробітника (його емоційний стан). На думку Ф.Фідлера, кожна з таких груп є ефективною (залежно від обставин). Вони є пропорційно значущими й рівні один до одного. Оскільки ефективність залежить від ситуації та її характеру, саме від ступеню контролю з боку лідера і його впливу колектив. Лідери відіграють ключову у визначенні перспектив, формуванні групових цілей, в організації структури та спільної діяльності групи людей, оскільки займають центральне становище у такій групі [12]. Як правило, вплив у групі зосереджено руках однієї або кількох осіб. Вплив не розподіляється рівномірно серед усіх учасників колективу.

Розглянемо основні відмінні риси процесу в рамках концепції лідерства в групі. По-перше, щодо лідерів та рангової ієрархії в групі, то в процесі кількісного зростання, ускладнення набору функцій, конкретизації цілей групи, – ієрархія розвивається відповідно до ступеня впливу серед членів групи. По-друге, щодо лідерів та критичних ситуацій, то потреба у впливовому лідері особливо відчувається, коли в процесі досягнення групових цілей виникає певна перешкода або загроза ззовні, тобто коли наявна складна критична ситуація. По-третє, щодо лідерів та керівників, то новий лідер, скоріше за все, може з'явитися в той час, коли старий лідер не підходить до своєї посади.

Поведінка лідера у групах, зазвичай обумовлена його психологічним типом. Так, соціальні психологи (Зіллер Р. та ін.) розробили відповідну типологію особистості лідерів: по-перше, аполітичні лідери, які мають високу самооцінку та намагаються приймати нову інформацію, без загрози для них; по-друге, лідери-прагматики – діячі з низькою самооцінкою, здатні прислухатися до думок інших; по-третє, лідери ідеологи – люди з високою самооцінкою, які слабо реагують на думки інших; по-четверте, недетермінований тип – діячі з низькою самооцінкою, які намагаються не звертати уваги на думки інших; по-п'яте, емоційно-інтуїтивний тип – зацікавлений в особистісному зростанні кожної людини, з

якою він співпрацює; по-шосте, логіко-інтуїтивний тип – такому лідеру властиво створювати нові концепції, виявляти творчість у формуванні та реалізації нових проектів; по-сьоме, сенсорно-вирішальний тип – виключно надійний та жорсткий партнер. Виконує все вчасно, враховує деталі та подробиці [6; 12].

Лідерів без послідовників не буває. Якщо в колективі немає людей, які претендують на роль лідера, то члени такого колективу, без фактичного лідера, залишаються лише його формальними учасниками, але не послідовниками і не командою. По суті, в такій групі може бути лідер, але він регулює діяльність учасників виключно адміністративними та юридичними засобами.

Щоб бути прогресивним лідером і ефективним керівником, необхідно виробити в собі певні особистісні характеристики, що дають змогу бути гнучким і креативним у реалізації нестандартних завдань. Змінивши свій стиль управління, можна надихати людей і вести їх за собою. Необхідно при цьому позбутись представлених нижче якостей [12]. По-перше, неухважність до деталей, нездатність розумітись на різних аспектах робочого процесу не сприяє досягненню мети; небажання реагувати на непередбачені обставини посилюючись на зайнятість сприймається як слабкість та безсилля керівника.

По-друге, неготовність стати на сходинок нижче. Справжній лідер, якщо цього вимагають обставини завжди готовий виконати роботу, яку він може делегувати іншим.

По-третє, страх щодо конкуренції – лідер, який переймається тим, що підлеглий (послідовник) посяде його місце є вже приреченим на поразку. Ефективний керівник завжди підбирає сильну команду, якій він буде довіряти виконання стратегічних завдань. Організація може набути значних переваг, якщо надати своїм підлеглим (послідовникам) більше можливостей для професійного зростання самореалізації.

По-четверте, егоїзм – керівник, який лише привласнює собі здобутки своїх підлеглих, обов'язково зіткнеться з їхнім обуренням. Справжній лідер розуміє, що визнання є важливим стимулом для його послідовників.

По-п'яте, нестриманість, яка в усіх її проявах підриває витривалість і сили керівника. Помірність керівника дає змогу зберегти бадьорість духу й гостроту розуму.

По-шосте, нелояльність, що передбачає загрозу втрати поваги послідовників, якщо лідер не виправдовує їх довіри. Двері в кабінет ефективного лідера завжди відчинені, йому не притаманний формалізм. Люди є найціннішим ресурсом в організації, і керівник має стати тим, хто здатний слухати та розуміти членів своєї команди.

По-сьоме, авторитарність – лідер не повинен тримати у страху своїх підлеглих або прагнути до цього. Тиск провокує неузгодженості та опір. Справжньому лідеру не потрібно спеціально демонструвати свій авторитет. Кращий спосіб набути авторитет і стати ефективним лідером полягає через компетентність та набуття поваги.

На сьогодні, у зв'язку з новими завданнями суспільного розвитку, одним з актуальних питань є трансформація характеру лідерства. Популярними є дослідження щодо виявлення профілю лідера, який буде визначальним у майбутньому. При цьому переважає думка, що найбільш ефективними будуть ті моделі лідерства, які засновані на не принципі одноосібного, а саме командного управління. Це свідчить про необхідність відмови від моделі авторитарного лідерства та переходу до моделі співлідерства. Для України тема лідерства в сфері публічного управління є відносно новою. Певний період не було належних умов для формування лідерів та забезпечення попиту на них, а тому тривалий час не було й досліджень проблем щодо розвитку лідерства. У практичній площині має місце недостатній рівень професіоналізму сучасних керівників, що тягне за собою низьку ефективність діяльності підприємств, установ, організацій. Успішне керівництво значною мірою залежить від уміння керівника керувати думкою колективу [13].

В сучасній практиці публічного управління в Україні чітко виділяються дві основні тенденції, які визначають статус лідерства в суспільно-політичному просторі, а саме: професіоналізація та інституціалізація. Так, інституціалізація лідерства в системі публічного управління проявляється в тому, що процес підготовки та просування сучасних лідерів відбувається у межах встановлених

законодавством норм, а їх діяльність чітко визначена в системі поділу інститутів влади (законодавчої, виконавчої, судової). Значною особливістю діяльності лідерів на сьогодні є те, що вони проходять відбір, несуть відповідальність перед виборцями та своєю командою [5].

Щодо тенденції професіоналізації у розвитку лідерства, то сучасне лідерство перетворюється на серйозну професійну діяльність, де в умовах жорсткої конкуренції необхідно проявляти свої лідерські здібності та навички. Лідер має добре розуміти та відчувати настрої в суспільстві. Тому, окрім порад своїх консультантів, своє команди, лідер має спиратись у своїх рішеннях та діях не лише на інтуїцію, але й на якісні знання у сфері публічного управління. При цьому до сфери публічного управління прагнуть люди різних професій, часто дуже далеких від управління державою на будь-якому рівні. Розуміючи, що діяльність у сфері публічного управління на сьогодні є найбільш ефективним соціальним ліфтом через який можна значно підвищити свій соціальний статус, – політик або публічний службовець має усвідомлювати важливість професійної компетентності. Цьому може сприяти як ресурс самоосвіти, так й навчання у закладах вищої освіти.

На сьогодні у сфері публічного управління необхідні лідери, які володіють методами і навичками боротьби за владу в умовах багатопартійної політичної системи. Сучасні лідери фактично виступають фахівцями у сфері комунікацій, які мають чітко розуміти вимоги населення, шляхи їх забезпечення із залученням різних суб'єктів публічного управління. Тому, розглядаючи лідерство у сфері публічного управління, важливо усвідомлювати його значущість й особливий статус. Це вкрай потрібна й важлива перспектива для подальшого розвитку українського суспільства. Активними учасниками даного процесу виступають інститути громадянського суспільства, яке спроможне обирати собі лідера. При цьому ефективність лідерства залежить від ступеня узгодженості мотивації лідера і його послідовників, від здатності лідера формувати стимули для забезпечення продуктивної діяльності послідовників. Тобто лідер має здобувати прихильність і

довіру людей [6]. Таке порозуміння лідера й послідовників може забезпечити фундамент розвитку сучасної системи публічного управління. Наявність лідера сприяє забезпеченню ефективного регулювання суспільного розвитку. При цьому саме суспільство виступає основним джерелом лідерства, формуючи всі необхідні умови для його професійної підготовки. Разом із тим, сучасний лідер у своїй діяльності має спиратися на певну частину суспільства або організацію як елемент суспільної системи.

Аналіз теоретичних положень щодо формування сучасного лідерства може бути успішним, якщо враховувати такі вагомні складові: стан політичної системи; наявність потреби у лідерстві; професійні й особистісні якості лідера; наявність послідовників і вплив оточення. Лідерство є ключовим елементом влади, яке здійснює управлінську, програмну, мобілізаційну, легітимну та інтегративну функції [12]. Проблеми, пов'язані з розвитком лідерства є ключовими для різних галузей наук. Лідерство, з одного боку, передбачає певний набір якостей, завдяки яким здійснюється визначальний вплив на інших. З іншого боку, це процес, який переважно орієнтований на реалізацію організацією (групою) своїх цілей.

Лідерство переважно базується на відносинах типу «лідер-послідовник» [12]. Послідовники у таких відносинах мають чітко усвідомлювати мету, до якої їх має вести лідер. У бізнес-сфері лідер спрямовує своїх послідовників до успіху економічного, а лідер у сфері публічного управління – до успіху в усіх сферах суспільного життя. При цьому має місце певна складність щодо вибору кожного послідовника – яким саме напрямом йому рухатись. Як представники сфери освіти та науки очевидно, що ми підемо в цей бік.

Так, підвищення якості української освіти, про що йдеться у нормативно-правових та програмних документах України, має бути нерозривно пов'язане з підвищенням соціального статусу зокрема викладачів, як тих хто є основним суб'єктом освітнього процесу. При формулюванні управлінської мети, лідер має усвідомлювати, що послідовнику необхідно мету, до якої його спрямовує лідер, а також позитивну життєву перспективу в результаті досягнення цієї мети.

the system of public administration. It is shown that in modern social and political conditions, society needs active, competent, goal-oriented specialists who are able to make decisions independently, be responsible for their implementation, who know how to properly interact with their team and the surrounding environment. However, leadership is a rare phenomenon of social and political life, and is associated with the exercise of power functions. At the same time, leadership is inherent in any civilized society and permeates all spheres of its life. It was determined that modern studies of the phenomenon of leadership are based on a combination of the following main components: leadership qualities, behavior and the situation in which the leader has to make decisions and act. At the same time, the parameters and behavior of his followers, whose interests the leader must express, are of great importance. For this, it is necessary to take into account not only internal group factors, expectations and needs of team members, but also the psychology of potential leaders.

In its essence, leadership is a special type of interaction of a group of people, which is based on a successful combination of different sources of power, and which is aimed at motivating others to realize common goals. At the same time, in order to ensure effective management, leaders should focus on the activation of people's activities, the formation of a favorable emotional and psychological environment for revealing the potential of individuals. An unprofessional attitude to the duties and methods of public management is an indicator of incompetence for a leader.

Leadership exists in any sphere of social activity, which implies the agreement of its participants. Its essence is manifested in the differentiation of jointly acting individuals into leaders and followers. A special role should be given to leadership in the field of public administration, where public interests are concentrated. Leadership always involves a certain system of rules, according to which the leader is nominated to various authorities and the exercise of his powers.

Key words: *interaction, public administration, leadership, management methods, types of leadership, leader's team, leader's characteristics, power functions.*

Received: 16.04.22

References

1. Chernov, S.I. & Hajduchenko, C.O. (2014). Vplyv liderstva na formuvannia ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury v publicchnomu upravlinni [The influence of leadership on the formation and development of organizational culture in public administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*. Vol. 40. (pp. 109-115) [in Ukrainian].
2. Honcharuk, N.T. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Evaluation of senior management of the civil service of Ukraine]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 3. (pp. 34-38) [in Ukrainian].
3. Gryshchenko, I. (2016). Poliaspektivist sutnosti liderstva v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Polyaspect of the essence of leadership in local self-government bodies] *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4. (pp. 78-81) [in Ukrainian].
4. Luhova, V.M. & Yermolenko, O.A. (2012). Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv [Directions of development of leadership competence of heads of Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 1. (pp. 64-67) [in Ukrainian].
5. Storozhev, R.I. (2018). Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku liderstva v publichno-upravlinskii diialnosti [Regulatory and legal support for leadership development in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scholarly notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*. Vol. 29 (68), 5, (pp. 180-186) [in Ukrainian].
6. Khaitov, P.O. (2017). Rozvytok transformatsiinoho liderstva na derzhavnii sluzhbi [Development of transformational leadership in the civil service]. Candidate's thesis. Dnipro. [in Ukrainian].
7. Kovbasiuk, Yu.V. (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration]. *Derzhavna sluzhba – Public Service*. Serohin S. M. & Soroko V. M. et al. (Eds.) Vol. 6. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
8. Yemelyanov, V. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnostei [Improvement of mechanisms for selection of candidates for management positions of the civil service of Ukraine taking into account leader competences]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> [in Ukrainian].

9. Rozvytok liderstva na derzhavnii sluzhbi yak umova nalezhnoho vriaduvannia [Development of leadership in the civil service as a condition for good governance]. Retrieved from http://academy.gov.ua/doc/koment-inter-prezident/2014/koment_iner-prezident_2014_07_03.pdf [in Ukrainian].

10. Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10 hrudnia 2015 № 889-VIII (zi zminamy) [The Law of Ukraine “About civil service” (with changes)]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].

11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 kvitnia 2020 r. № 290 «Deiaki pytannia pryznachennia na posady derzhavnoi sluzhby na period dii karantynu, ustanovlenoho z metoiu zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2» (zi zminamy) [Resolution “Some issues of appointment to civil service positions for the period of quarantine established to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

12. Bizo, L., Ibrahimova, I., Kikot', O., Baran', Ye. & Fedoriv, T. (2012). Rozvytok liderstva [Leadership development], Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini» – The project “Personnel management reform in the civil service in Ukraine”. Ibrahimova, I. (Eds.). Kyiv [in Ukrainian].

13. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток, (10), 1059-1091f. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>

Відомості про авторів / Information about the Authors

Драган Ірина Василівна: Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України: бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна.

Irina Dragan: Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine», Boulevard Shevchenko, 60, Kyiv, 01032, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0002-6906-5000

E-mail: gggira2013@i.ua

Долінченко Ольга Михайлівна: Міжрегіональна Академія управління персоналом: вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

Olha Dolinchenko: Interregional Academy of Personnel Management: Frometivska Str., 2, Kyiv, 03039, Ukraine

ORCID.ORG./ 0000-0002-2449-1049

E-mail: dolinchenko@yahoo.com