

Євгенія Воробйова

кандидат педагогічних наук, доцентка, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”;
Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-6269-578X
E-mail: evorobjova@ukr.net

Христина Логош

магістрантка освітньої програми “адміністративний менеджмент”, кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

**ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ
ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

Анотація: висвітлено особливості розвитку лідерських якостей майбутніх державних службовців й тих, хто перебуває на державній службі в процесі професійної підготовки у вищій школі та шляхом підвищення кваліфікації. Також у статті визначено, що запровадження оновленого змісту та форм професійної підготовки майбутніх державних службовців у ЗВО та запровадження тренінгових форм в процесі підвищення кваліфікації сприяє розвитку їх лідерського потенціалу, актуалізує інтерес до практичної діяльності в державній службі, що сприяє подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці в управлінській діяльності державної служби.

Стаття містить авторське трактування напрямів розвитку лідерського потенціалу державних службовців як в рамках спеціальних програм підготовки, так й в процесі професійної підготовки у ЗВО.

Ключові слова: лідерські якості, лідерський потенціал, професійна підготовка держслужбовців, розвиток лідерського потенціалу держслужбовців.

Evgeniya Vorobieva

candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of pedagogy and psychology of management of social systems. academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine
E-mail: evorobjova@ukr.net

Khrystyna Lohosh

master’s student of the educational program “administrative management”, department of pedagogy and psychology of management of social systems. academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”;
Kharkiv, Ukraine

©Євгенія Воробйова, Христина Логош, 2021

LEADERSHIP POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS IN THE VOCATIONAL TRAINING PROCESS

Abstract: the features of development of leader qualities of future civil servants are reflected and those, who is in government service in the process of professional preparation at higher school and by in-plant training. Also in the article certainly, that the input of the renewed maintenance and forms of professional preparation of future civil servants in HEIs and input of training forms in the process of in-plant training assists to development of their leader potential, actualized interest in practical activity in government service that assists further activity in a permanent capture by knowledge and use of them in practice in administrative activity of government service.

The article contains authorial interpretation of directions of development of leader potential of civil servants as within the framework of the special programs of preparation so in the process of professional preparation in HEIs.

Keywords: leadership qualities, leadership potential, vocational training of civil servants, development of the leadership potential of civil servants.

Евгения Воробьева, Кристина Логош

ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Аннотация: отражены особенности развития лидерских качеств будущих государственных служащих и тех, кто состоит на государственной службе в процессе профессиональной подготовки в высшей школе и путем повышения квалификации. Также в статье определено, что введение обновленного содержания и форм профессиональной подготовки будущих государственных служащих в УВО и ведение тренинговых форм в процессе повышения квалификации содействует развитию их лидерского потенциала, актуализирует интерес к практической деятельности в государственной службе, которая способствует дальнейшей активности в постоянном овладении знаниями и использованием их на практике в управленческой деятельности государственной службы.

Статья содержит авторскую трактовку направлений развития лидерского потенциала государственных служащих как в рамках специальных программ подготовки так и в процессе профессиональной подготовки в ЗВО.

Ключевые слова: лидерские качества, лидерские потенциал, профессиональная подготовка госслужащих, развитие лидерского потенциала госслужащих.

Eugene Vorobieva, Khrystyna Lohosh

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Development of leadership potential of civil servants in the vocational training process”

Problem setting. Leadership is an important factor in group managing. Leadership is often used in organizational interactions and carries with it the concept of a single process of managing people. According to the management theory and practice interpret-

tation: leadership – “leader-followers”, this phenomenon is characterized by the informal nature of relations. Leadership is formed under the condition of the group's perception of common goals as their own, so it is a component of effective management and is a

resource of informal influence.

Numerous studies confirm that effective leadership in government organizations has a positive impact on performance, employee engagement, and the ability to offer innovative solutions, so the role of civil servant leaders is especially important in turbulent, uncertain situations and crises now faced by all states.

Our work examines research and publications on the leadership phenomenon development, namely programs to improve leadership in the civil service. We live in a time of constant globalization challenges, so the problem of modern approaches to leadership in the civil service remains open and becomes relevant for further researches.

Resent research and publication analysis. The issue of content and issues of leadership in Ukraine civil service is not a new direction in the scientific research organization. Accordingly, aspects of leadership and management in the civil service were dealt with by Kucher O. and Nesterenko G. [5]; Kirichenko N. [4] considered the necessity for the professionalization of the civil service. The issue of leadership in the civil service is in the focus of scientific attention of foreign scientists. For example, the study of the nature and importance of leadership in government organizations has received attention in the work of Tracy Trottier, Montgomery Wang Wart, and Xiaohu Wang [6].

Many Ukrainian scientists M.Havryliuk, S. Kalashnikova, D. Volkivska, M. Logunova, S. Nestulya, and others consider the modern view of the problems of formation of competencies in future civil servants in their works. Leadership theories continue to be actively developed by domestic scientists. The number of empirical studies has quickly increased, which indicates that the problem of leadership has not lost its relevance, and, therefore, today there is a need to continue research on the practical application of concepts, approaches, leadership potential development of civil servants.

Paper objective is to analyze the

existing ways of developing the leadership potential of Ukrainian civil servants, in particular in the process of vocational training.

Paper main body. The action plan for the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2019–2021 states the modernization of the system of professional development of civil servants, namely: development and approval of methods for determining the needs for vocational training of civil servants based on professional competence assessment; introduction of professional training of civil servants holding civil service positions of category “A” on the development of their competence “leadership”.

Vocational training – the acquisition and improvement of professional knowledge, skills, and abilities of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials, which provides the appropriate level of their professional qualifications for their professional activities.

Types of vocational training:

- preparation for master’s programs;
- advanced training;
- internship;
- self-education (free online platforms for self-education).

Vocational training is carried out through a system of educational institutions, establishments, organizations, regardless of the form of ownership, which have the right to provide relevant educational services, and is conducted at the expense of state and local budgets and other sources not prohibited by law.

General short-term programs: gender equality, state language, state digital development policy, income depreciation, human rights and antidiscrimination, e-government, and e-democracy, Euro-Atlantic integration, European integration, communication and interaction, leadership National-patriotic education of children and youth, and others.

Today, there are many different pro-

professional programs for civil servants in different areas, namely: European integration, prevention of corruption, decentralization of income, foreign language, leadership, ensuring equal rights and opportunities for women and men, strategic communications, public administration, and administration, personnel management civil service, personnel management in local governments, data management in local governments and many others. Programs are also divided by type of study: general short-term program, special shortterm program, general vocational (certificate) program, special vocational (certificate) program, educational-vocational program, educational-scientific program, selfeducation.

However, it is worth noting the importance of classical higher education for the training of civil servants and public administration specialists. In particular, in NTU "KhPI" by the educational program "Administrative Management". The students of this program are mostly managers of administrative activities in various spheres of social development (medical institutions, secondary schools, higher education institutions.) and civil servants who improve their skills.

The main objectives of the master's program "Administrative Management" are:

- formation of national self-consciousness, managerial, legal culture, and ethics of modern specialists;

- formation of the personality of the leader, intellectual, highly professional manager of administrative activity and civil servant;

- formation of strategic and practical

managerial competencies in the process of professional training;

- involvement of students in research work to solve theoretical and practical problems of Ukrainian society;

- promoting the development and implementation of state and regional strategies for socio-economic development.

Thus, in the course of scientific research, we established the importance of the content and forms of organization of vocational training of civil servants in order to develop their leadership potential.

Conclusions of the research. In the course of the research, we determined that modern leadership programs in the civil service and the content of relevant educational programs in higher education institutions are the leading direction of improving the competencies of civil servants in a small social group managing, which contributes to group goals.

Thus, it can be stated that leadership is a super competence of an individual, including a leader, which is difficult to measure and difficult to reproduce. The analyzed modern professional programs for leadership development can be successfully implemented in the environment to improve the head quality work in government, which in its turn should improve the quality of public services and efficiency of civil servants. Therefore, the acquisition and improvement of professional knowledge and competencies in the field of leadership in civil servants is necessary for the appropriate level of professional qualification of civil servants and the state as a whole.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Лідерство є важливим фактором управління груповими процесами. Лідерство часто використовується під час організаційних взаємодій та несе в собі поняття єдиного процесу управління людьми. За тлумаченням теорії та практики управління: лідерство – "лідер-

послідовники", для цього феномену характерний неформальний характер відносин. Лідерство формується за умови сприйняття групою загальних цілей як своїх власних, тому є компонентом ефективної управлінської діяльності та є ресурсом неформального впливу [1, с.278]. В такому контексті ми поділяємо думку одного з провідних науковців сучасності в сфері розробки теорії лідерства в управ-

лінській діяльності – Романовського О. Вчений визначає “лідера як особистість, здатну надихати і спрямовувати людей та їх емоції в творчість” [2].

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [3] свідчить, що ефективність реакції будь-якого уряду на складні виклики залежить від ефективного управління та лідерства в органах державного управління. Тому питання розвитку лідерського потенціалу державних службовців вимагає від суб’єктів державного управління впроваджувати інновації, контролювати ризики та відповідати за прийняті рішення. На сьогодні одним із пріоритетів державного управління та роботи на державній службі є забезпечення керівниками-лідерами, які мають володіти такими рисами управлінця, як: компетентність, інформованість, мотивованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності [4, с. 1–4].

Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство у державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їхню здатність пропонувати інноваційні рішення, тому роль лідерів-держслужбовців є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності та під час криз, з якими зараз стикаються всі держави.

Ми живемо у час постійних глобалізаційних викликів, тому проблема сучасних підходів до лідерства на державній службі залишається відкритою та набуває актуальності подальших досліджень. Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби розробило проєкт постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”, яким передбачено, що у рамках складання інди-

відуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державний службовець матиме можливість самостійно обирати види, темп та результати проходження такого навчання, відповідно до індивідуальних потреб професійного розвитку.

В контексті реалізації практичних завдань із розвитку лідерського потенціалу державних службовців слід зазначити, що у Національному агентстві України з питань державної служби у рамках тренінгової програми “Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління” здійснюється навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”. Під час навчання фахівці НАДС надають роз’яснення щодо окремих питань модернізації державної служби. Зокрема акцентують увагу на питаннях забезпечення службової дисципліни та дисциплінарної відповідальності державних службовців, а також актуальних змінах істотних умов державної служби.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, яких започатковано роз’яснення цієї проблеми і на які спирається автор. Проблематика змісту та питання лідерства в державній службі України не є новим напрямом в організації наукового пошуку. Відповідно, аспектами лідерства та керівництва в системі державної служби займалися Кучер О. [7] і Нестеренко Г. [7].; Кириченко Н. [4] розглянув необхідність професіоналізації державної служби. Питання лідерства на держслужбі перебуває у фокусі наукової уваги зарубіжних вчених. Наприклад: вивчення сутності та значення лідерства в державних організаціях набули уваги у роботі Трейсі Тротье, Монтгомері Ван Варт та Сяоху Ван [5].

Проведений аналіз сучасних наукових публікацій із проблематики лідерства у структурі професійної діяльності державних службовців, то можна констатувати, що за календарний рік у наукометричних базах, до прикладу, “Google Scholar” публікується більше 2000 статей вітчизняних авторів. Вважає-

мо за доцільне навести основні з них: Литвиновський Є., Литвиновська І. (Феномен лідерства на державній службі); Орлова Н. (Лідерство та комунікації у системі державної служби України; Системі державної служби України; Цифрові компетентності лідера на державній службі); Пурцхванідзе О., Каламан О. (Лідерство у сфері державних послуг: теоретичний аспект); Савицька Т. (Лідерські компетентності публічних службовців) та інші.

Що ж до закордонних публікацій, то в тому ж “Google Scholar” за календарний рік опубліковано більше 50000 публікацій. Ємельянов В., Штиров, О., Вербя С., Ярошенко Л. (Leadership qualities in civil service: problem issues) [16]; Віртанен П., Таммед М. (Developing Public Sector Leadership) [17]; Бамбіделе Адекунле Дж. (Democracy, leadership and governance: a means to sustainable development [18].

Сучасний погляд на проблеми формування компетентностей у майбутніх державних службовців у своїх працях розглядають багато українських науковців С. Нестуля, М. Логунова, С. Калашнікова, М. Гаврилук, Д. Волківська, та інші. Теорії лідерства продовжують активно розвиватися вітчизняними науковцями. Різко збільшилася кількість емпіричних досліджень, що свідчить про те, що проблема лідерства не втратила своєї актуальності, а, отже, сьогодні актуалізується необхідність продовжувати дослідження щодо практичного використання концепцій, підходів, розвитку лідерського потенціалу державних службовців [8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Державним службовцям сьогодення недостатньо бути лише професіоналами. Саме тому, одним із головних завдань державного управління та державної служби виступає наповнення професійної компетентності державного службовця лідерською складовою. Таким чином, лідерство визнається як потужний чинник вдосконалення

управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. В такому контексті, розвиток лідерського потенціалу державного службовця в процесі професійної підготовки набуває особливого змісту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Незважаючи на доволі широкий спектр досліджень, питання пов'язані з розвитком лідерсько-управлінських здібностей, вдосконаленням лідерських якостей керівних кадрів різних рівнів в процесі професіоналізації державної служби залишається актуальною та потребує подальших досліджень. Тому мета нашого дослідження визначити способи розвитку лідерського потенціалу держслужбовців в Україні, окрема в процесі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Аналіз Стратегії реформування державного управління України на 2019–2021 роки дозволив визначити напрями модернізації системи професійного розвитку державних службовців, а саме: розроблення та затвердження методики визначення потреб у професійному навчанні державних службовців на основі оцінювання професійної компетентності; запровадження професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, щодо розвитку у них компетентності “лідерство” [9].

Професійне навчання [10] – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їхньої професійної кваліфікації для професійної діяльності.

Види професійного навчання [10]:

- підготовка за магістерськими програмами;
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта (безкоштовні онлайн

– платформи для самоосвіти).

Професійне навчання здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги, та проводиться за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством [12, 13, 14, 15].

Перелік пріоритетних напрямів /тем для підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами “Державні службовці”. Загальна професійна (сертифікатна) програма для вперше призначених на посади державної служби категорії “А”, “Б”, “В” (протягом року з дня їх призначення на посаду):

– загальна професійна (сертифікатна) програма для державних службовців (не рідше одного разу на три роки);

– загальна професійна (сертифікатна) програма з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності;

– програма підвищення кваліфікації з іноземних мов (англійська мова);

– загальна професійна (сертифікатна) програма з питань управління публічними фінансами тощо.

Загальні короткострокові програми: гендерна рівність, державна мова, державна політика цифрового розвитку, детінізація доходів, дотримання прав людини та протидія дискримінації, електронне урядування та електронна демократія, Євroatлантична інтеграція, Європейська інтеграція, комунікація та взаємодія, лідерство Національно-патріотичне виховання дітей та молоді та інші [11].

На сьогодні для держслужбовців існують багато різних професійних програм за різними напрямками, а саме: Європейська інтеграція, запобігання корупції, децентралізація доходів, іноземна мова, лідерство, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, стратегічні комунікації, публічне управління та адміністрування, управління персоналом на державній службі, управління персоналом в

органах місцевого самоврядування, управління даними в органах місцевого самоврядування та багато інших. Розділяють програми також за видом навчання: загальна короткострокова програма, спеціальна короткострокова програма, загальна професійна (сертифікатна) програма, спеціальна професійна (сертифікатна) програма, освітньо-професійна програма, освітньо-наукова програма, самоосвіта.

На сайті НАДС (Національного агентства України з питань державної служби) зараз за напрямком “Лідерство” можна знайти актуальні програми: “Розвиток лідерства в органах влади” (Загальна короткострокова програма), “Лідерство в процесах управління змінами” (Загальна короткострокова програма) та “Лідерство. Прийняття ефективних рішень” для начальників (спеціалістів) відділів Вінницької міської ради (Спеціальна короткострокова програма)[11].

НАДС було створено програму [10] “Лідерство в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування”, у якій головним завданням було підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виконувати посадові обов’язки через засвоєння сучасних теоретичних знань, набуття практичних умінь і навичок із проблем лідерства і формування управлінської еліти.

У даній програмі розглядаються такі теми [10]:

– Соціально-відповідальне лідерство на державній службі.

– Лідерство та управлінська еліта.

– Лідерство: управління командами та організаційними змінами.

– Креативність як фундамент інноваційного лідерства.

– Лідерство: створення організації, що навчається.

Після проходження програми держслужбовець міг гнучко реагувати на зміну обставин та корегувати структуру та методи управління; критично аналізувати ефективність власної організаційно-

управлінської діяльності; застосовувати сучасні техніки управління конфліктними ситуаціями, а також: аналізувати прояви лідерських якостей у практиці державного управління; оцінювати роль лідера-державного службовця як провідника реформ та модернізації; виявляти лідерські якості посадовців та інструменти їх застосування для подальшого особистісного та професійного розвитку; формувати команду для ефективного вирішення завдань у професійній сфері; вирішувати конфлікти, які виникають у професійній діяльності; володіти методами творчого прийняття рішень; володіти методами підтримання інноваційного духу в організації; застосовувати різноманітні технології управління персоналом.

Професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку. Зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку. Такі програми визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань, лідерських якостей і професійних компетентностей.

Проте, варто зазначити значущість й класичної вищої освіти з підготовки державних службовців та фахівців із публічного управління. Зокрема, в Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут” за освітньою професійною програмою “Адміністративний менеджмент” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Слухачами цієї програми здебільшого є менеджери з адміністративної діяльності в різних сферах суспільного розвитку (медичні установи, загально-освітні навчальні заклади, заклади вищої освіти тощо) та державні службовці, які отримують додаткову вищу освіту другого освітнього рівня – магістр.

Основними задачами магістерської програми “Адміністративний менеджмент” є:

- формування національної самосвідомості, управлінської, правової культури та етики сучасних фахівців;

- формування особистості лідера, інтелектуального, високопрофесійного менеджера з адміністративної діяльності та державного службовця;

- формування стратегічних та практичних управлінських компетенцій у процесі фахової підготовки;

- залучення студентів до науково-дослідної роботи із вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку українського суспільства;

- сприяння розробці та реалізації державних і регіональних стратегій соціально-економічного розвитку.

Таким чином, нами було визначено актуальні форми розвитку лідерського потенціалу державних службовців в процесі професійної підготовки.

Вивчення індивідуальних програм державних службовців показало, що пріоритетним у 2021 році є удосконалення таких компетенцій, як: професійні знання, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, комунікація та взаємодія, лідерство – для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, впровадження та прийняття змін, цифрова грамотність – для державних службовців категорії “Б” та “В” [4].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок у даному напрямку. В ході проведеного дослідження ми визначили, що сучасні програми лідерства на державній службі та зміст відповідних освітніх професійних програм у закладах вищої освіти виступають провідним напрямом вдосконалення компетентностей держслужбовців в організації управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей.

Отже, можна констатувати, що лідерство – це надкомпетентність особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити. Проаналізовані сучасні професійні програми до

розвитку лідерства досить успішно можуть впроваджуватись у соціальному середовищі для удосконалення якості роботи керівника в органах влади, які передусім мають покращити якість державних послуг та ефективність діяльності державних службовців. Тож набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей у сфері лідерства у державних службовців є необхідним для відповідного рівня професійної квал та держави в цілому.

Реалізація виділених форм розвит-

ку лідерського потенціалу державних службовців може сприяти більш ефективному виконанню завдань, які стоять сьогодні перед державною службою.

Перспективним нам видається напрям щодо створення системи рекрутування на керівні посади в органах державної служби тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями, та подальшого розвитку системи культивування лідерства на державній службі як однієї з необхідних умов для розвитку професійної державної служби в Україні.

Список літератури:

1. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України [електронний ресурс] / Н. С. Орлова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на націо-нальному та місцевому рівнях” 21–22 травня 2020 р. Маріуполь (Україна). – Маріуполь-Київ:ПП Халіков Р. Р. – 2020. – С.296. – Режим доступу: <http://rp.dsum.edu.ua/bitstream/123456789/914/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%84.%202020%20%d1%81.278-280.pdf>

2. Романовский А. Г., Квасник О.В., Шаполова В. В., Трехвекторная структура понятия лидерство / А. Г. Романовский, О. В. Квасник, В. В. Шаполова [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26/Romanovskiy_Trehvektornaya_2016.pdf

3. Рекомендації ОЕСР (Організації еко-номічного співробітництва та розвитку) [електронний ресурс]: Публікації. – Режим доступу: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

4. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби [електронний ресурс] / Н. О. Кириченко // Стаття. – Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2/Downloads/156-Article%20Text-509-1-10-](file:///C:/Users/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2/Downloads/156-Article%20Text-509-1-10-20201021.pdf)

[20201021.pdf](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.15406210.2007.00865.x)

5. Трейсі Тротье Монтгомері, Ван Варт Сяо Ху Ван Вивчення сутності та значення лідерства в державних організаціях [електронний ресурс] / Трейсі Тротье Монтгомері, Ван Варт Сяо Ху Ван // Дослідницька стаття. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.15406210.2007.00865.x>

6. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі [електронний ресурс] / Л. Л. Колесник // Ст. – С. 1–4. – Режим доступу: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:munymNS_VY4J:ema.ztu.edu.ua/article/view/185128/184788+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

7. Кучер О. В., Нестеренко Г. П. Лідерство у системі державної служби в умовах трансформаційних змін [електронний ресурс] / О. В. Кучер, Г. П. Нестеренко // Стаття. – Режим доступу: <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/article/view/18/17>

8. Собчишин О. М. Слозанська Г. І. “Лідерство” у працях українських науковців [електронний ресурс] / О. М. Собчишин Г. І. Слозанська // Стаття. – Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2/Downloads/42%B8-18107-1-10202122.pdf>

9. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року [електронний ресурс]: План заходів з реалізації Стратегії реформування держав-

ного управління України на 2019–2021 роки – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

10. Професійне навчання [електронний ресурс]: Діяльність / професійне навчання. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

11. Перелік пріоритетних напрямів /тем для підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами “Державні службовці” [електронний ресурс]: Особливості програми. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Perelik%20prior%20napr/prioritetni-naprijamkilistopad-2019-povtorno.pdf>

12. Програма: Лідерство в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [електронний ресурс]: Особливості програми. – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-v-derzhavnii-sluzhbi-ta-sluzhbi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>

13. Методичні рекомендації на тему: Закон України “Про державну службу”: питання і відповіді [електронний ресурс]: Хто підпадає під дію Закону України “Про державну службу”? – С. 4–5. – Режим доступу: <https://just.odessagov.ua/files/files/pro%20derzhavnu%20sluzhbu.pdf>

14. Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління [електронний ресурс]: Стаття / Тестова експлуатація. – Режим доступу: <https://career.gov.ua/site/viewnews?id=53>

15. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік [електронний ресурс]: Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/04.03.21/zvitip2021.pdf>

16. Ємельянов В., Штиров, О., Верба С., Ярошенко Л. Leadership qualities in civil service: problem issues / В. Ємельянов, О. Штиров, С. Верба, Л. Ярошенко [електронний ресурс]:

Публічне управління та регіональний розвиток. – Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/221>.

17. Петрі Віртанен, Маріка Таммеїд, що розвиває лідерство у державному секторі. Нове обґрунтування, найкращі практики та інструменти [електронний ресурс]: Розвиток лідерства у державному секторі. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-42311-7>

18. Bambidele Joseph Adekunle Демократія, лідерство та управління: засіб сталого розвитку [електронний ресурс]: Вплив належного врядування та стабільності на сталий розвиток в Гані. – Режим доступу: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7563&context=diss>

References:

1. Orlova, N. (2020), “Leadership and communications in the civil service of Ukraine”, Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference “Public Administration for Sustainable Development: Challenges and Prospects at the National and Local Levels” May 21–22, 2020 Mariupol (Ukraine), Mariupol-Kyiv: PE Khalikov R. R., p. 296, available at: <http://rp.dsum.edu.ua/bitstream/123456789/914/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%84%202020%20%d1%81.278280.pdf>

2. Romanovsky, A., Shapolova, V., Kvasnik, O. (2016), “Three-vector structure of the concept of leadership”, available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy_Trekhvektornaya_2016.pdf

3. “OECD Recommendations (Organizations of Economic Cooperation and Development)”, Publications, available at: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavnasluzhba>

4. Kirichenko, N. (2020), “Leadership in the context of professionalization of the civil service”, Article, available at: file:///C:/Users/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%D0%B0%D0%

%B2/Downloads/156-Article%20Text-509-1-10-20201021.pdf

5. "Tracey Trotter Montgomery Van Wart XiaoHu Wang. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations", Research article available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.15406210.2007.00865>

6. Kolesnyk, L. "Modern approaches to the development of leadership in the civil service", Article, pp. 1–4, available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:munymNS_VY4J:ema.ztu.edu.ua/article/view/185128/184788+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=en

7. Kucher, O., Nesterenko, G. (2017), "Leadership in the system of public service in terms of transformational change", Article, available at: <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/article/view/18/17>

8. Sobchishin, O., Slozanska, G. (2020), "Leadership in the works of Ukrainian scientists", Article, available at: <file:///C:/Users/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2/Downloads/10042%B8-18107-1-10-20210322.pdf>

9. "Strategy of public administration reform of Ukraine for the period up to 2021", Action plan for the implementation of the Strategy of public administration reform of Ukraine for 2019–2021", available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

10. "Professional training", Activity / professional training, available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

11. "List of priority areas / topics for advanced training in general professional (certify-cate) and shortterm programs "Civil Servants"", Features of the program, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Perelik%20prior%20napr/prioritetni-napramki-listopad-2019-povtorno.pdf>

12. "Program: Leadership in the civil service and service in local government", Features of the program", available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-v-derzhavnii-sluzhbi-ta-sluzhbi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>

13. Methodical recommendations on the topic: "Law of Ukraine" On Civil Service": questions and answers", Who falls under the Law of Ukraine "On Civil Service?", with 4–5, available at: <https://just.odessa.gov.ua/files/upload/files/pro%20derzhavnu%20sluzhbu.pdf>

14. "Modern leadership: a new approach to public administration", article / test operation. available at: <https://career.gov.ua/site/view-nid=53>

15. "Analytical report on individual needs in professional training of civil servants for 2021", Individual needs in professional training of civil servants, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/04.03.21/zvit-ip-2021.pdf>

16. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., Yaroshenko, L. "Leadership qualities in the state service: problematic issues", Public administration and regional development, available at: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/221>

17. Petri Virtanen, Marika Tammeaid Developing Public Sector Leadership "New Rationale, Best Practices and Tools", Developing Public Sector Leadership, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-42311-7>

18. Bambidele Joseph Adekunle "Demo-crazy, leadership and governance: a means to sustainable development", The Impact of Good Governance and Stability on Sustainable Development in Ghana, available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7563&context=dissertations>