

**В.Б. Садовська-Мариніна, магістрант**  
**Ю.В. Тростенюк, магістрант**  
**Ю.О. Рибіна, магістрант**

*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні**

*(Представлено к.політ.н. В.Ф. Загурською-Антонюк)*

*Проаналізовано нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Охарактеризована законодавча база, яка сформувалася за роки незалежності України, та нормативні акти щодо їх відповідності принципам і стандартам Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Досліджено етапи Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки. Адже ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявності чи відсутності у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей. Відповідно, в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які мають бути не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.*

*Формування державної служби та її правове регулювання – процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу. Для сучасної України багато викликів державотворення були надзвичайно складними через тягар радянського минулого та відсутність достатніх знань у сфері демократичного урядування. На сучасному етапі проведення в Україні адмінстартивної реформи суттєво вплинуло на вдосконалення публічної влади, що приходить з урахуванням основних європейських принципів належного врядування.*

*Розвиток лідерства державних службовців передбачається за одним тільки напрямом – професійне навчання. І в нашому випадку треба бути свідомим того, що якщо в керівника відповідно немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, які знаходяться у підпорядкуванні, та за доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою а ргіогі. І навпаки, якщо у керівника є вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.*

**Ключові слова:** *державний службовець; державне управління; Європейський Союз; законодавча база; лідер; лідерство; нормативні документи; стратегія.*

**Постановка проблеми.** Формування державної служби та її правове регулювання – процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу. Для сучасної України багато викликів державотворення були надзвичайно складними через тягар радянського минулого та відсутність достатніх знань у сфері демократичного урядування. На сучасному етапі проведення в Україні адмінстартивної реформи суттєво вплинуло на вдосконалення публічної влади, що приходить з урахуванням основних європейських принципів належного врядування.

Для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, добросесні, етичні державні службовці. Для розбудови країни потрібна професійна державна служба, що є основою державного управління.

Саме тому, викликом сьогодення для України є повна адаптація системи державного управління до норм та стандартів Європейського Союзу. На сьогодні успіх європейської інтеграції для України передусім пов'язаний з успішним проведенням та реалізацією внутрішніх реформ: адаптацією законодавства України до законодавства Європейського Союзу, упровадженням у життя європейських цінностей, переходом до європейських принципів, норм, стандартів, процедур та повного їх дотримання у функціонуванні системи державного управління.

Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів-керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо вищої керівної ланки державної служби, які мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ [1, с. 6]. Тому уряд в

Україні продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямі приведення державної служби відповідно до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському Союзі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Найбільш важливі питання, пов'язані з нормативно-правовим забезпеченням лідерства, висвітлені в працях таких дослідників, як: І.Г. Сурай, Н.Т. Гончарук, Ю.В. Ковбасюк, М.І. Пірен, В.М. Бойко, А.П. Рачинський. Зокрема, А.П. Рачинський вказує на важливість створення елітного корпусу для державного управління, оскільки політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у процесах демократичних транзитів, визначаючи стратегію і тактику розвитку держави [2, с. 87].

**Постановка завдання.** Як бачимо, запровадження сучасного лідерства в державному управлінні України є проблемним питанням, яке полягає у формуванні сучасного лідера, розвитку в нього необхідних знань, умінь і навичок та відсутності відповідності нормативно-правового забезпечення лідерства принципам і стандартам Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти [3, с. 204]. Тому основною метою статті є визначення нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасний державний менеджмент є результатом складного багаторівневого процесу, який розпочався у світі у 80-х роках ХХ ст. та базується на теоріях державного управління, в тому числі, теоріях з питань лідерства, що формує нову стратегію та підходи щодо реформування й модернізації державного суспільного сектору з орієнтацією на впровадження у його діяльність основних складових ринкових механізмів, підвищення ефективності функціонування системи державного управління на основі базових компетенцій лідерства.

Адже багатьох називають керівниками тільки тому, що вони знаходяться на вершині адміністративної піраміди. Але справжніх керівників вирізняє наявність такої специфічної властивості, як здатність підбирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідерства. Тому лідерство – управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Тому вирізняють формальне і неформальне лідерство. У випадку формального лідерства вплив на підлеглих чиниться з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси називають неформальним лідерством. Ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистої та організаційної.

Найбільшу користь суспільству та управлінню державою приносить ефективне лідерство. Найхарактерніші риси ефективного лідера:

- бачення ситуації в цілому;
- здатність до комунікації;
- довіра співробітників;
- гнучкість під час прийняття рішень [1, с. 57].

Загальносвітові тенденції щодо ключової ролі людського потенціалу у створенні ефективної системи державного управління, знайшли своє вираження у Всесвітній доповіді про стан державного сектору за 2005 рік «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», підготовленої Департаментом ООН з економічних та соціальних питань. У доповіді наголошується, що здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації доброчесності особистостей, які працюють у цих установах, а також від їх лідерських якостей.

У 2010 році було проведено першу Програму розвитку лідерства на базі Школи вищого корпусу державної служби при Головному управлінні державної служби України. З червня 2009 по листопад 2010 року за підтримки українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було здійснено вивчення потреб вищого корпусу державної служби у навчанні та розвитку, відповідно до отриманих даних та з урахуванням уроків реалізації Програми у 2010 році було розроблено Програму розвитку лідерства на 2011 рік [4].

Сучасні науки про державне управління, політологія, соціальна психологія та інші визначають, що і державне управління в цілому, і керівництво, і лідерство – як явища багатогранні та багатозначні. Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника на державній службі суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархічною драбиною відповідно і лідерство такого керівника мало би бути обмежене цими ж рамками, окрім того призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей.

Державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча сам термін «лідер» (від англ. leader) в перекладі і означає «керівник», «провідник», ці поняття тотожними не є. Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу – догори», а керівник навпаки, «згори – вниз». З поняттям «лідер» тісно

пов'язане поняття «лідерство», під яким в загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером та тих, на кого цей прояв направлено. Розглядаючи лідерство, ми маємо на увазі, в першу чергу, психологічні відносини, які виникають в групі, категорію ж «керівництво» розглядають з погляду організації діяльності групи та керування нею. Борис Паригін вважав, що лідер регулює міжособистісні стосунки в групі, керівник натомість регулює офіційні відносини групи як певної організації. Лідерство виникає стихійно, керівництво – ні, бо воно поставлене в певні межі та норми, воно стабільніше та надійніше. Американський політолог Роберт Такер також застерігає від автоматичного отождолення лідерства з перебуванням певних осіб на посадах в державному апараті, він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають відіграти свою роль у тому чи іншому процесі. Спрямованість діяльності лідера та керівника також різна – керівник зорієнтований на реалізацію завдань групи, а лідер на її внутрішні інтереси. Тому лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет, чи на те й інше разом. Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає можливість здійснювати владу без примусу [1, с. 197].

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління і організації в групі, а лідер – це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі. Таким чином, процес унормованого забезпечення розвитку лідерства на державній службі супроводжується важливістю у формуванні відповідної правової бази. Потрібно зазначити, що перші системні кроки з актуалізації проблематики розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України № 398 від 30 травня 1995 року, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президенті України – головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління [3, с. 127].

Наступним кроком у формуванні методології розвитку лідерства стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 травня 2008 року [4], який є початком реалізації канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Метою проекту є сприяння прозорості та відповідальності державного управління в Україні через реформування системи управління персоналом в центральних органах виконавчої влади та спрямований на досягнення чотирьох цілей: розвиток стратегії реформування національного законодавства, державної політики, процедур з метою підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби України; розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів та процедур управління персоналом, які базуватимуться на принципах політичної нейтральності, прозорості, оцінки за результатами та рівності (включаючи гендерну рівність) в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; розроблення та впровадження на інституційному рівні програм навчальних тренінгів та обміну досвідом з питань управління персоналом. Тому з червня 2009 по листопад 2010 року Головним управлінням державної служби за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було проаналізовано потреби вищого корпусу державної служби у навчанні та розвитку. На підставі отриманої інформації, було визначено, що державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців, їхнього довгострокового та ефективного планування власної діяльності. Результатом спільної праці спеціалістами проекту та Головним управлінням державної служби було розроблено Програму розвитку лідерства [5]. Програма розвитку лідерства реалізовується з 2010 року, яка була спрямована на підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ.

На засіданні Ради Школи вищого корпусу державної служби 10 лютого 2014 року розглянуто результати реалізації Програми розвитку лідерства – 2013 та затверджено проект Програми розвитку лідерства – 2014, оскільки державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців, їхнього довгострокового та ефективного планування власної діяльності [6].

Саме на формування та вдосконалення знань і навичок, необхідних для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, а також знань, умінь та навичок, необхідних для державних службовців, уперше призначених

на посади першої-другої категорії і спрямована Програма розвитку лідерства – 2014. Метою Програми, яка розроблена Школою вищого корпусу державної служби, було сприяння учасникам у нарощуванні особистого лідерського потенціалу та розвитку знань, умінь та навичок з ефективного управління в ситуаціях, що вимагають застосування лідерських здібностей [6].

У 2012 році у зв'язку з прискоренням розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі, відсутністю ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалістю механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутністю збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільними темпами впровадження сучасних технологій професійного розвитку, недостатнім застосуванням наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики було розроблено і прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яку схвалено Указом Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012 [7].

Серед основних цілей стратегії визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. З-поміж іншого, визначено такі першочергові завдання: утворення та формування президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді.

Важливим кроком на шляху підвищення інституційної спроможності державної служби, формування її лідерського потенціалу, стало прийняття стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р [8], яка є невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, та наближення державної служби і служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів. Стратегія визначає проблеми, які потребують розв'язання, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та містить комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, враховуючи основні положення, а саме: Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з другої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII; Програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої постановою Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26-VIII; Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5 [8; 9].

Одним із основних напрямів реалізації стратегії є формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме формуванню корпусу лідерів – управлінців. Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [9] сформовано основні шляхи реформування державної служби, задля закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних службовців, зокрема, щодо рівня їх лідерського потенціалу. Реалізація однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» було приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стало прийняття нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності 1 травня 2016 року [10], що стало суттєвим кроком на шляху до модернізації управління людськими ресурсами на державній службі. Таким чином, нарешті Україна отримала концептуально-прогресивний закон, що дозволяє сформувати професійний корпус державної служби. Прийнятий Закон України «Про державну службу» [10] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, тобто створюються умови для залучення на державну службу людей, які мають лідерський потенціал.

Принциповими новаціями Закону є:

- розмежування політичних та адміністративних посад (з переліку посад державної служби мають бути виключені державні політичні посади);
- врегулювання статусу державного службовця (це особа, яка обіймає адміністративні (чиновницькі, службові) посади, тобто посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій);
- конкурсні процедури добору кандидатів і гарантування рівного доступу до державної служби;
- прозора модель нарахування заробітної плати й гідна оплата праці;
- поєднання системи винагород з оцінкою ефективності роботи, а також об'єктивні можливості просування по службі;
- посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків (реформування інституту дисциплінарної відповідальності службовців, гнучка система дисциплінарних стягнень і притягнення до відповідальності). Закон визнаний таким, що враховує успішний досвід реформ у європейських країнах, а також рекомендації та концептуальні засади професійної державної служби, визначені експертами програми SIGMA/ОЕСР8 [11, с. 176].

З метою вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували зміни, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, в якій зазначено, що політична прихильність до реформування і лідерство є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління. Завданням Стратегії є формування ефективної системи державного управління, що відповідає принципам публічного адміністрування ЄС, яка здатна виробляти і реалізувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики; надання якісних публічних послуг громадянам та забезпечення оптимального використання публічних фінансів. Розпорядженням затверджено проект Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016–2020 роки, яким визначаються завдання, заходи, індикатори та строки виконання, а також визначаються відповідальні виконавці.

У 2018 році експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) провели оцінку стану державного управління, а Рахункова палата провела аудит комплексної реформи державного управління, за результатами яких з урахуванням накопиченого досвіду та консультацій із зацікавленими сторонами Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки було оновлено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р, яка передбачає продовження терміну її впровадження до 2021 року [12].

Оновлення Стратегії – це, по суті, ще один крок до побудови державного апарату європейського зразка. Зміни, що були внесені, засновані на:

- результатах комплексної оцінки стану справ у системі державного управління, проведеної експертами європейської Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management, спільна ініціатива ОЕСР та ЄС), а також їх рекомендацій;
- досвіді впровадження реформи, що триває з 2016 року.

Результатом реалізації Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року має стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні державні послуги. Процес формування нормативно-правової бази розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності триває. Уряд прийняв рішення щодо подальшого реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Зокрема, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [13]. Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади мають передбачати в межах затверджених їм у відповідних бюджетах призначень під час складання кошторисів, починаючи з 2020 року кошти на підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до власних потреб.

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, шляхом підготовки за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти.

Єдиним державним замовником на підготовку фахівців із числа державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за обов'язковими напрямками, що визначаються відповідно до потреб у професійному навчанні, обов'язкового переліку напрямів підвищення кваліфікації, має бути Національне агентство з питань державної служби як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері державної служби.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, слід зазначити, що в Україні сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства державних службовців за певними напрямками. Розвиток лідерства державних службовців передбачається за одним тільки напрямом – професійне навчання. І в нашому випадку треба бути свідомим того, що якщо в керівника відповідно немає вроджених чи набутих в процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, які знаходяться у підпорядкуванні, та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою *a priori*. І навпаки, якщо у керівника є вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень. Відповідно існує необхідність створення системи відбору та рекрутування на керівні посади на державній службі тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями, та подальший розвиток системи культивування лідерства на державній службі як однієї з необхідних умов для розвитку професійної державної служби в Україні.

Тому такі напрями, як формування мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли свого відображення у нормативно-правових актах. Крім того, законодавством не прописана процедура організації управління розвитком лідерства: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців має супроводжуватися нормативно-правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

#### Список використаної літератури:

1. Розвиток Лідерства / *Л.Бізо, І.Брагімов, О.Кікоть* та ін. / За заг. ред. *І.Брагімової*. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
2. *Рачинський А.* Політико-управлінська еліта в перехідних суспільствах: особливості становлення та розвитку / *А.Рачинський* // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 1. – С. 81–89.
3. *Гончарук Н.Т.* Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / *Н.Т. Гончарук*. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
4. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 травня 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
5. *Міццишин В.* Лідерство на державній службі / *В.Міццишин* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.csi.org.ua>.
6. *Бакаєва О.А.* Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умови належного врядування / *О.А. Бакаєва* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.
7. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та звертання плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
9. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
10. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
11. Аналітична доповідь до Щорічного Посилання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – Київ : НІСД, 2015. – 684 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://platforma-msb.org>.
12. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
13. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

## References:

1. Bizo, L., Ibragimov, I. and Kikot', O. and other (2012), *Rozvytok Liderstva*, in Ibragimova, I. (ed.), Proekt «Reforma upravlinnja personalom na derzhavnij sluzhby v Ukraini», K., 400 p.
2. Rachyns'kyj, A. (2012), «Polityko-upravlins'ka elita v perehidnyh suspil'stvah: osoblyvosti stanovlennja ta rozvytku», *Visn. NADU*, No. 1, pp. 81–89.
3. Goncharuk, N.T. (2012), *Upravlinnja kerivnym personalom u sferi derzhavnoi' sluzhby Ukrainy: teorija ta praktyka*, monografija, DRIDU NADU, Dnipropetrovs'k, 343 p.
4. Memorandum pro vzajemorozuminnja mizh Urjadom Ukrainy i Urjadom Kanady shhodo proektu reformuvannja upravlinnja personalom u systemi derzhavnoi' sluzhby Ukrainy vid 26 travnja 2008 r., [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Mishhyshyn, V., *Liderstvo na derzhavnij sluzhbi*, [Online], available at: <https://www.csi.org.ua>
6. Bakajeva, O.A., *Perspektyvy rozvytku liderstva na derzhavnij sluzhbi jak umovy nalezhnogo vrjaduvannja*, [Online], available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>
7. *Strategija derzhavnoi' kadrovoi' polityky na 2012–2020 roky*, Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 01 ljutogo 2012 r. No. 45/2012, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Kabinet Ministriv Ukrainy (2015), *Strategija reformuvannja derzhavnoi' sluzhby ta sluzhby v organah misceвого samovrjaduvannja v Ukraini na period do 2017 roku ta zvetrdzhennja planu zahodiv shhodo i'i realizacii*, Rozporjadzhennja vid 18 bereznja 2015 r., No. 227-r, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
9. *Strategija stalogo rozvytku «Ukraina – 2020»*, Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnja 2015 r., No. 5/2015, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Verhovna Rada Ukrainy (2015), *Pro derzhavnu sluzhbu*, Zakon Ukrainy vid 10 grudnja 2015 r., No. 889-VIII [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
11. *Analitichna dopovid' do Shhorichnogo Posylannja Prezydenta Ukrainy do Verhovnoi' Rady Ukrainy «Pro vnutrishnje ta zovnishnje stanovyshhu Ukrainy v 2015 roci»* (2015), NISD, Kyi'v, 684 p., [Online], available at: <https://platforma-msb.org>
12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2016), *Strategija reformuvannja derzhavnogo upravlinnja Ukrainy na period do 2021 roku*, Rozporjadzhennja vid 24 chervnja 2016 r., No. 474 (v redakcii' rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 grudnja 2018 r. № 1102-r), [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>
13. Kabinet Ministriv Ukrainy (2019), *Polozhennja pro systemu profesijnogo navchannja derzhavnyh sluzhbovciv, goliv miscevyh derzhavnyh administracij, i'h pershyh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovyh osib misceвого samovrjaduvannja ta deputativ miscevyh rad*, Postanova vid 6 ljutogo 2019 r., No. 106, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua>

**Садовська-Мариніна Віта Борисівна** – магістрант I курсу групи ЗДУМ-18-7м спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

– дослідження нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні.

E-mail: [vitas-m@ukr.net](mailto:vitas-m@ukr.net).

**Тростенюк Юрій Валерійович** – магістрант I курсу групи ЗДУМ-18-4м спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

– дослідження лідерського потенціалу державних службовців.

E-mail: [trost\\_taniash@ukr.net](mailto:trost_taniash@ukr.net)

**Рибіна Юлія Олексіївна** – магістрант I курсу групи ЗДУМ-18-5м спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

– дослідження кар'єрного потенціалу державних службовців.

E-mail: [yulia.rybina@ukr.net](mailto:yulia.rybina@ukr.net).

Стаття надійшла до редакції 03.07.2019.