

**ТЕНДЕНЦІЇ ОБ'ЄКТИВАЦІЇ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ОРІЄНТИРИ****TRENDS OF OBJECTIVEIZATION OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION:
LEGAL PRINCIPLES AND MANAGEMENT GUIDELINES**

Кумедя Т.А., к.мист-ва, доцент,
професор кафедри теорії, історії та філософії права
*Навчально-науковий інститут права та психології
Національної академії внутрішніх справ*

Петрова Г.М., к.філос.н.,
доцент кафедри теорії, історії та філософії права,
*Навчально-науковий інститут права та психології
Національної академії внутрішніх справ*

Мета статті полягає в тому, щоб на основі осмислення та аналізу наукової літератури встановити сутність феномену лідерства, узагальнити тенденції його об'єктивації у публічному управлінні України, визначити основні проблеми та шляхи їх подолання. У статті розглядаються актуальні проблеми лідерства у публічному управлінні, аналізується сучасний стан та тенденції розвитку його потенціалу в умовах глобальних трансформацій, війни та повоєнної відбудови. Основними вимогами до сучасних лідерів є здатність до інновацій, відкритість до співпраці та бажання впроваджувати позитивні зміни у суспільстві. Правова та інституційна реформа, фінансування та ресурсне забезпечення, запобігання корупції та забезпечення прозорості, модернізація та інновації є ключовими аспектами, які потребуватимуть уваги у повоєнну епоху. Подолання цих викликів вимагає політичної волі, системних реформ та активної співпраці між урядом, громадськістю та міжнародними партнерами. Зроблено висновок, що функціонування публічної служби в Україні після повномасштабної російсько-української війни зіткнеться з численними базовими викликами. Реформа законодавства та інституцій, фінансування та ресурсне забезпечення, запобігання корупції та забезпечення прозорості, а також модернізація та інновації є основними аспектами, які потребуватимуть уваги у повоєнну епоху. Тільки шляхом ефективного публічного управління Україна зможе досягти ефективного розвитку та забезпечити гідне життя громадянам. Таким чином, незмінними, як під час трансформацій, так і в мікстрасформацийні часи, залишаються вміння комунікувати та вміння зрозуміти та натхненно донести місію, бачення та цілі організації. Але під час глобальних трансформацій надзвичайної ваги набувають такі характеристики як вміння встановити довіру, стійкість до невдач та вміння діяти в ситуації невизначеності. Отже, саме на розвиток цих характеристик і мають бути спрямовані програми з розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні.

Ключові слова: лідерство, публічне управління, лідерські якості, інноваційне лідерство, громадянське суспільство, війна, повоєнна відбудова.

The purpose of the article is to establish the essence of the phenomenon of leadership, summarize the trends of its objectification in public administration in Ukraine, and identify the main problems and ways to overcome them, based on the understanding and analysis of scientific literature. The article examines the current problems of leadership in public administration, analyzes the current state and trends in the development of its potential in the conditions of global transformations, war and post-war reconstruction. The main requirements for modern leaders are the ability to innovate, openness to cooperation and the desire to introduce positive changes in society. Legal and institutional reform, financing and resourcing, preventing corruption and ensuring transparency, as well as modernization and innovation are key aspects that will require attention in the post-war era. Overcoming these challenges requires political will, systemic reforms, and active cooperation between the government, the public, and international partners. It is concluded that the functioning of the public service in Ukraine after a full-scale Russian-Ukrainian war will face numerous basic challenges. Reform of legislation and institutions, financing and resourcing, prevention of corruption and ensuring transparency, as well as modernization and innovation are the main aspects that will require attention. To overcome these challenges, political will, systemic reforms and active cooperation between the government, the public and international partners are necessary. Only through effective public administration will Ukraine be able to achieve effective development and ensure a decent life for its citizens. Thus, the ability to communicate and the ability to clearly and inspiringly convey the mission, vision and goals of the organization remain unchanged, both during transformations and in inter-transformational times. However, during global transformations, such characteristics as the ability to establish trust, resilience to failures and the ability to act in a situation of uncertainty become extremely important. Therefore, it is precisely at the development of these characteristics that programs for the development of innovative leaders in public administration should be aimed.

Key words: leadership, public administration, leadership qualities, innovative leadership, civil society, war, post-war reconstruction.

Питання якості державного управління завжди є актуальним, оскільки від впливу вмілого, компетентного та науково обгрунтованого державного управління на суспільні процеси залежить успішний розвиток держави і суспільства та всіх його підсистем. У сучасному стані функціонування українського суспільства все більше уваги приділяється персональній відповідальності суб'єктів управління, особливо державних службовців. Лідери та адміністратори повинні нести відповідальність за професійне служіння інтересам держави, суспільства, народу і громади та досягнення стратегічних цілей. Лідерство спонукає персонал постійно розвивати свій інтелектуальний потенціал, творче та стратегічне мислення, сильну волю та управлінську сміливість, що дозволяє їм працювати в умовах сучасних ризиків та невизначеності.

Безперечно, лідерство є відповіддю на ритми сучасного життя: посилення конкуренції та глобалізації, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринків у країнах, що розвиваються, посилення дерегуляції та приватизації, війни, технологічні зміни (швидший та якісніший зв'язок, інформаційні мережі, що об'єднують все більше людей по всьому світу), це постійні динамічні зміни в усіх сферах. Ці зміни створюють більше ризиків і більше можливостей. На цьому тлі менеджери в багатьох країнах звертають увагу на розвиток лідерських навичок.

Після повномасштабного вторгнення російських військ в Україну на систему державної служби покладається завдання із забезпечення безпеки і оборони країни, яке слід оцінити як таке, що було виконано на належному рівні з урахуванням усіх непередбачуваних кризових ситуацій.

У воєнний час українські публічні управлінці мають діяти виключно у межах, визначених Конституцією України, відповідно до чинного законодавства, міжнародного права. Хоча такий підхід відповідає принципам верховенства права та демократії, політика, яка вимагала від державних службовців працювати понаднормово та з особливими категоріями населення (внутрішньо переміщеними особами, військовополоненими, жертвами тотальної війни, родичами загиблих тощо) в певних ситуаціях (часто на невизначених етапах з обмеженими часовими та економічними можливостями), не може не викликати занепокоєння. Слід зазначити, що це сприяло їхньому прийняттю. Ці особливості становлять, з одного боку, важливий виклик з точки зору необхідності підвищення рівня психологічної адаптованості та стійкості до стресових ситуацій, а з іншого – перспективу для набуття нових навичок та професійних компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання лідерства у публічному управлінні завжди перебувало в полі зору вітчизняних і зарубіжних науковців. Дані дослідження мали на меті формулювання науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління з урахуванням сучасних вимог суспільства до влади та створення реальних передумов для переходу до наукового напрямку в публічному управлінні з прогнозованими результатами. Вивченням найважливіших питань з цієї тематики займалися А. Антонов, О. Васильєва, Н. Гончарук, С. Калашнікова, Н. Липовська, Є. Литвиновський, М. Логунова, В. Мішишин, Ю. Мохова, Н. Непрякіна, Н. Орлова, Т. Підлісна, С. Серьогін, А. Халецька, А. Чечель, Г. Шляхтіна, О. Юзькова та ін. Вагомий внесок у вирішення сучасних проблем розвитку лідерства у структурі організацій та концептуальних засад лідерства зробили І. Адизес, Б. Басс, Д. Герсон, Д. Джуран, Д. Коттер, М. Метклаф, К. Нгуен, Р. Строгділл, Ф. Фідлер, Н. Чаррон та інші зарубіжні автори.

Системний аналіз наукового матеріалу свідчить, що існує певний досвід дослідження проблем розвитку лідерського потенціалу у сфері публічного управління, проте комплексне вирішення проблеми, її формування на теоретико-методологічному та практичному рівні потребує додаткових досліджень для використання та впровадження у діяльність публічних службовців-керівників.

Мета статті полягає в тому, щоб на основі осмислення та аналізу наукової літератури встановити сутність феномену лідерства, узагальнити тенденції його об'єктивації у публічному управлінні України, визначити основні проблеми та шляхи їх подолання.

Методологічною основою статті є комплексне поєднання загальнонаукових методів (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальних логічних методів теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), окремо-наукових методів (конкретизації, тлумачення).

Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані у процесі проведення досліджень, дозволяють розкрити авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – поглиблення теоретико-методологічних і практичних засад формування та розвитку механізмів лідерства у публічному управлінні у сучасних умовах розвитку українського суспільства. Емпіричне дослідження дозволило виявити деякі «універсальні» лідерські якості, тобто якості, які потрібні керівникам на всіх рівнях управління. Вони можуть бути використані для оцінки здатності керівників вести за собою підлеглих у сфері публічного управління.

Лідерство – це сучасна концепція управління, в тому числі управління змінами, в якій важливим є не стільки

ступінь впливу діяльності особи, скільки її високий статус, що є одним з вирішальних факторів, який визначає успіх чи невдачу управлінської діяльності. Професійна ефективність публічного управлінця залежить від «апробації функціональних характеристик його організаційно-комунікативних вмінь на кожному з етапів професійного становлення, що демонструє надійність професіонала, яка проявляється у його задоволеності виконуваною роботою, позитивній самооцінці результатів власної діяльності та відсутності професійного вигорання і професійних деформацій» [1].

У сучасній науковій літературі існує значна кількість визначень понять «лідер» та «лідерство» в залежності від галузі застосування, а також підходів до трактування понять та ідей, які покладені в основу визначень. Різноманітність поглядів щодо сутності поняття «лідерства» обумовлена його багатогранністю і складністю. Для розуміння сутності цього феномену слід звернутися до аналізу етимології слів «лідерство» та «лідер».

Англійське слово «leader» утворено від дієслова «to lead», що означає «вести». У свою чергу, етимологія англосаксонського кореня у словах «lead», «leader», «leadership» бере свій початок від «laed», що означає «шлях» або «дорога», дієслово «laeden» означає «мандрувати». Таким чином, «лідер – це той, хто йде попереду, показує шлях своїм попутникам». У стародавній мові кельтів «leading» означає тримати курс чи напрям та «робити так, щоб інші слідували йому». У латинському еквіваленті «gubernator» (правитель) значення слова «лідер» буквально означає «рульовий на судні» [2, с. 65].

«Лідер» – у сучасному розумінні – той, хто веде, очолює або йде попереду. Іншими словами, лідер – це той, хто може повести за собою людей, діяти творчо, приймати нестандартні рішення, спрямовувати зусилля багатьох людей на досягнення спільної мети та надихати послідовників добровільно присвячувати себе справі. Р. Стогділл визначає лідерство у таких 11 аспектах: центр колективного інтересу, вираження особистих якостей, мистецтво досягнення консенсусу, дія і поведінка, засіб досягнення цілей і результатів, взаємодія, здатність переконувати, здійснення впливу, владні відносини, диференціація ролей та ініціювання або проектування групових структур [3].

Важливо звернути увагу на те, що у працях західних психологів поняття «лідер» і «керівник» вживають як рівнозначні. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одним словом – «лідер». Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу – вгору», а керівник, навпаки, «згори – вниз» [цит. за 4, с. 73]. На думку О. Бандурки, «оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Якщо хороший керівник сприймається як «мозок групи», то лідер – як «серце групи». Керівник-лідер повинен бути одночасно і мозком, і серцем групи» [5, с. 199].

Структура лідерства включає суб'єкта (лідера), мету (сприяння змін, організація наступників до виконання особливої місії), мотивацію (лідерський інтерес, влада, самоствердження, самореалізація, приналежність, досягнення, перетворення, допомога іншим тощо), зміст (знання про лідерство та способи його практичної реалізації), методи (способи взаємопов'язаної спільної діяльності лідерів та їх наслідувачів для вирішення корпоративних завдань), дії (організація, планування, експертне оцінювання, зовнішнє представництво, контроль взаємовідносин у колективі тощо) і результати (високі результати колективної діяльності та позитивні зміни у наступників).

Лідерство за своєю природою є універсальним явищем суспільного життя. Воно існує скрізь: у великих і малих організаціях, бізнесі та релігії, компаніях та університетах,

неформальних угрупованнях, вуличних бандах і масових демонстраціях. Лідерство – це особливий статус управлінців чи інших членів групи, що характеризується відносинами, заснованими на довірі, авторитеті, визнанні високих професійних якостей, готовності прийти на допомогу, особистій емпатії та здатності навчатися та переймати досвід. Це об'єктивне явище, яке характеризує взаємини у групах і породжується неформальними управлінськими потребами та практиками. Хоча його прояви різняться за ступенем вираженості, у групі завжди є людина, яка користується особливою повагою і довірою серед більшості.

Сутнісними характеристиками феномена лідерства є наступні:

1. Лідер повинен мати послідовників, і саме їх наявність відрізняє лідерів від не лідерів.

2. Лідерство є сферою взаємодії і не зводиться лише до особистості лідера, а є продуктом взаємовідносин між лідером і тими, хто за ним слідує. Саме послідовники усвідомлюють дії та поведінку лідера і на їх основі формують своє сприйняття лідера. Лідерство це міжособистісний, а не персональний феномен.

3. Лідерство ґрунтується на авторитеті, який, у свою чергу, базується на якостях, що мають високу цінність для членів певної групи. Від того, чи володіє лідер цими якостями, залежить лояльність і прихильність його послідовників до його дій, а також їхня довіра до рішень, які він може приймати самостійно, не консультуючись з групою.

4. Лідерство складається з подій (актів). Воно зазвичай розглядається як тривалий процес, в якому лідер веде за собою, послідовники слідувати за ним, а весь процес триває доти, доки лідер живий або готовий вести за собою.

5. Лідерство базується на неформальному впливі лідера. Лідери мають вплив на послідовників, але цей ресурс впливу має яскраво виражений особистісний елемент (так само як і формальний, посадовий). Не можна змусити інших слідувати за лідером. Послідовники, навіть якщо вони і перебувають у субординаційних відносинах з лідером, піддаються впливу і виконують вказівки не тому, що вони зобов'язані, а тому, що вони хочуть цього в даному конкретному випадку.

Ефективне лідерство у будь-якій сфері діяльності можливе тільки, якщо лідер не лише відповідає певним вимогам, а й дотримується основних принципів лідерства: довіра, вирішення проблем, раціональне використання співробітників, колег та ресурсів, створення мотивації та подання правильного прикладу ведення справ [6].

Звідси випливає ще одна характеристика лідерства у публічному управлінні – його легальність та легітимність. Поняття легітимності та легальності відображають важливі аспекти влади будь-якого лідера. Ідеальна модель, в якій лідерське правління є найдемократичнішим, це коли легітимність лідера ґрунтується на його легальності та навпаки. Парадокс цієї теорії полягає в тому, що в історії бувають ситуації, коли існує гострий напружений конфлікт між легітимністю і легальністю влади (між тим, що більшість народу вважає правильним і формальним дотриманням букви закону). У цьому випадку лідерство відповідає феномену того чи іншого. Отже, домінуючим критерієм природи феномену лідерства є прагнення до влади [7, с. 138].

Отже, лідерство у публічному управлінні можна визначити як процес організації управління соціальною групою, що сприяє досягненню цілей групи в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет лідера як управлінця. Воно нерозривно пов'язане зі стилем управління і проявляється у мистецтві керівництва та управлінських навичках і компетенції командної роботи.

Лідерство визначається як соціально-психологічний феномен, пов'язаний з динамічними процесами

у малих групах і є поняттям, що характеризує відношення домінування і підпорядкування. Ефективне лідерство сприяє досягненню групових цілей з максимальною результативністю в оптимальні терміни. Лідерство є результатом як об'єктивних факторів (цілі та завдання групи у конкретній ситуації), так і суб'єктивних (потреби, інтереси, індивідуально-психологічні особливості членів групи), а також поведінки лідера як ініціатора й організатора групової діяльності [2, с. 245–247].

Лідерські компетентності належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність керівників проявляти ініціативу, спрямовувати діяльність підлеглих у необхідне русло, підтримувати їх, виявляти зацікавленість у них та наділяти їх повноваженнями. Крім того, лідерські компетентності вимагають від керівників здатності створювати спільний порядок денний для своїх підлеглих, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати креативність підлеглих, створювати в організації почуття єдності тощо.

Сучасний керівник-лідер (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетентностями: мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденції розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але – обов'язковими для сучасного керівника-лідера (процесуального лідера) [8].

Компетентність публічного управління – це сукупність вимог, необхідних для того, щоб особа, яка обіймає певну посаду в конкретному органі публічної влади, державній установі чи організації, адаптувала свою професійну управлінську обізнаність, особистісні психологічні характеристики, управлінські знання, уміння та навички до компетенції посади. Формування компетентності залежить як від самої компетентності, так і від особистісних, моральних і ділових характеристик суб'єкта. Якщо вони вступають у протиріччя з компетенціями публічних управлінців, то виникає конфлікт між суспільством і особистістю.

В Україні проблематика ефективного планування та адміністративного модернування післявоєнної відбудови зберігатиме свою нагальну актуальність не лише опісля довгоочікуваної перемоги над агресором, а й протягом усієї повномасштабної війни. При даній диспозиції сектор публічного управління виступатиме у ролі одного із ключових суб'єктів забезпечення ефективного керування та реалізації стратегічних цілей держави. Лідерство у сфері публічного управління у післявоєнний період неминуче зіштовхнеться з численними викликами, які вимагатимуть швидкого та ефективного вирішення.

Однією з першочергових задач у сфері публічного управління є реформа законодавства та інституцій. Публічне управління в Україні продовжувало реалізовувати власні функціональні завдання та обов'язки навіть в критичних умовах повномасштабної російської інтервенції. Стале функціонування політичної системи було обумовлене достатньо плідною роботою лідерів державного сектору управління, зокрема: над підвищенням професійної кваліфікації чиновників, впровадженням цифровізації та конкурсних механізмів відбору потенційних кандидатів на посадові місця [9, с. 64–65].

Після війни Україні важливо переглянути законодавчу базу, що регулює діяльність публічної служби. Необхідно впровадити реформи, які забезпечать прозорість, відповідальність та ефективність у роботі службовців, а упершу чергу, лідерів. Реформи повинні включати модернізацію процедур набору управлінців, встановлення стандартів етичності, розробку професійних стандартів та механізмів контролю за їх діяльністю. Такі кроки допоможуть підвищити якість та довіру до публічного управління.

Серед релевантних кроків з оновлення якісного та кількісного складу апарату публічної служби слід зазначити започаткування державних програм з офіційного працевлаштування демобілізованих ветеранів російсько-української війни, що також сприятиме їхній соціалізації у мирному часі [9, с. 65].

Необхідним кроком у повоєнному відновленні мають стати зміни у сфері фінансування та ресурсного забезпечення. Після війни фінансова стійкість та забезпечення ресурсами стають викликами для публічної служби. Уряд України має забезпечити достатнє фінансування для функціонування служби та забезпечення адекватного рівня заробітної плати управлінців. Низький рівень заробітної плати може стати перешкодою для залучення талановитих та кваліфікованих фахівців до публічної служби, а також збереження кадрів. Необхідно забезпечити конкурентоспроможні умови оплати праці, що відповідають рівню кваліфікації та відповідальності публічних службовців.

Крім того, важливо розробити програми підвищення кваліфікації та навчання для управлінців, забезпечити доступ до необхідних ресурсів, включаючи інформаційні технології та інфраструктуру. Це сприятиме покращенню професійної компетентності та ефективності роботи публічних службовців.

Питання подолання корупції займає одну із магістральних позицій у численних дискусіях стосовно майбутнього відновлення потенціалу України. Як наслідок, не дивно, що боротьба із корупційними елементами політичної системи слугує у якості засадничого виклику для поступального розвитку публічного управління. Після війни важливо запровадити ефективні механізми запобігання корупції та контролю за майновим станом управлінців, які – окрім інституційних реформ – можуть включати також і конкретний комплекс заходів на мікро- та макроекономічному рівнях [10, с. 97–100]: рекапіталізацію банків, корпоратизацію державних підприємств, кардинальну трансформацію чинної податкової політики і спеціальних режимів податкових пільг.

Необхідно забезпечити прозорість процедур в прийнятті рішень та виконанні службових обов'язків, а також покарання за корупційні дії. Перш за все, вартує розробити та ефективно впровадити правову базу, яка забезпечує прозорість та відповідальність у публічному управлінні. Це включає прийняття та реалізацію законів, які забороняють корупційну діяльність, встановлюють механізми контролю та покарання за корупційні дії. Крім того, необхідно забезпечити незалежність антикорупційних органів та органів з контролю за публічною службою, щоб вони могли ефективно виконувати свої функції. Розробка та впровадження електронних систем управління та моніторингу може сприяти зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню високого рівня прозорості у державній службі [10, с. 97–98].

Викликом для публічного управління є і необхідність модернізації та використання інноваційних технологій. Впровадження цифрових рішень та електронних сервісів може покращити якість та доступність послуг, забезпечити ефективне управління документами та інформацією, а також спростити взаємодію з громадянами та підприємствами. Публічні управлінці повинні активно використовувати сучасні технології для автоматизації процесів та підвищення ефективності своєї роботи.

Отже, функціонування публічної служби в Україні після повномасштабної російсько-української війни зіткнеться з численними базовими викликами. Реформа законодавства та інституцій, фінансування та ресурсне забезпечення, запобігання корупції та забезпечення прозорості, а також модернізація та інновації є основними аспектами, які потребуватимуть уваги. Для подолання цих викликів необхідно політичне волевиявлення, системні реформи та активна співпраця між урядом, громадськістю та міжнародними партнерами. Тільки шляхом ефективного публічного управління Україна зможе досягти ефективного розвитку та забезпечити гідне життя громадянам.

Таким чином, незмінними, як під час трансформацій, так і в міжтрансформаційні часи, залишаються вміння комунікувати та вміння зрозуміло та натхненно донести місію, бачення та цілі організації. Але під час глобальних трансформацій надзвичайної ваги набувають такі характеристики як вміння встановити довіру, стійкість до невдач та вміння діяти в ситуації невизначеності. Отже, саме на розвиток цих характеристик і мають бути спрямовані програми з розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномена. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.
2. Калашникова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.06. К., 2011. 462 с.
3. Stogdill, R. Handbook of leadership. A survey of theory and research / R. Stogdill, S. Shartl. – State University of New-York, 1974. – P. 88–95
4. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294. С. 73–80.
5. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство. Х.: «ТИТУЛ», 2006. 578 с.
6. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/komentinter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf
7. Головатий М.Ф. Політична психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2006. 397 с.
8. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.
9. Милованов Т., Ролан Ж. Повоєнна відбудова та реформи державного управління України. Відбудова України: принципи та політика / за ред. Горюніченка Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. / Center for Economic Policy Research. Київ, 2022. С. 44 – 77.
10. Беккер Т., Лене Дж., Милованов Т., Спаньоло Дж., Шаповал Н. Антикорупційна політика під час відбудови України. *Відбудова України: принципи та політика*. Київ, 2022. С. 77 – 106.

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.09.2025
 Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 22.10.2025
 Дата публікації: 29.10.2025