

*В. П. Якобчук,
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0003-2147-7994*

*А. Б. Войтенко,
к. держ. упр., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0001-8661-2101*

*Д. П. Мороз,
студент ОС "Магістр" спеціальності "Публічне управління та адміністрування",
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0001-6853-0399*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.82

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КАДРОВИЙ РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*V. Yakobchuk,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public
Administration, Polissia National University, Zhitomir*

*A. Voytenko,
PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public
Administration, Polissia National University, Zhitomir*

*D. Moroz,
Master's student of specialty "Public management and administration", Polissya National University, Zhitomir*

EFFECTIVE LEADERSHIP AS A PERSONNEL RESOURCE FOR PUBLIC MANAGEMENT

Формування ефективного лідерства в системі публічного управління важлива задача формування нової моделі публічної служби в Україні. Розглянуто теоретичні та практичні засади розвитку лідерства, зроблено акценти на аналізі механізмів та інструментів формування ефективного лідерства. Відображено важливість діяльності закладів вищої освіти в підвищенні ефективності розвитку лідерства в Україні. Окреслено напрями вдосконалення інструментів розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. Визначено принципи трансформації основ публічного управління в Україні загалом і місцевих влад зокрема, для яких лідерство стає найактуальнішим інструментом, основним ресурсом реформування. Відповідальність перед громадянським суспільством, відкритість, прозорість дій, компетентність, професійність, толерантність, ефективність та якість основні характеристики, які повинні бути притаманні формальному та неформальному лідеру в територіальних громадах.

Modern institutions of public administration do not create sufficient conditions for the formation of leaders in the system of public administration. As practice shows, most government officials at all levels are not focused on the development of leadership skills, have not acquired the necessary knowledge and experience in the system of public administration. In the conditions of democratic, social, economic transformations the role of the state institutes of the power, their functions essentially changes, administrative relations between the central authorities and local governments are transformed.

This requires the need to address interrelated challenges — on the one hand, the development of independence and radical reform of the political sphere, socio-economic relations, and on the other hand, the transformation of public administration staffing through the formation of effective leadership.

Modern leadership must become a factor of stability, a compromise between the interests of citizens, business and local authorities. Effective leadership is the basis for successful transformations in communities and a key factor in the effective implementation of territorial and administrative reforms on the basis of transparency, openness and democracy. Quality leadership is able to form local development strategies, identify forms and methods of their implementation, successfully implement tactical actions in making management decisions and more.

The development of the leadership paradigm in public administration can be a priority and decisive factor in improving the managerial capacity of society, stability and continuity of transformations in the system of local self-government.

Requirements for leaders of the new type are focused on finding optimal ways to implement complex tasks of effective socio-economic development of the country as a whole and territorial communities, modernization of state and municipal government, implementation of territorial and administrative reform goals, formation of innovative methodology for training effective leaders in public administration. and administration at all levels.

Ключові слова: лідерство, кадри, ресурс, ефективність, публічне управління, місцеве самоврядування, навчання, підвищення кваліфікації.

Key words: leadership, personnel, resource, efficiency, public administration, local self-government, training, advanced training.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблеми розвитку лідерства сьогодні є ключовими в аналізі актуальних питань публічного управління. Світова економіка входить до постіндустріальної епохи глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних технологій, креативних напрямів використання людських ресурсів. З використанням людського фактору змінюються зміст, характер і умови праці, адміністративні принципи і форми керівництва перестають бути ефективними і результативними.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах формування демократичних систем місцевого самоврядування, які потребують появи управлінців нового покоління, керівників високо професійних та компетентних, креативних і творчих з розвиненими лідерськими якостями, з новим мисленням, новими знаннями, вміннями і навичками, з високою ступінню відповідальності перед громадянським суспільством. Сучасний лідер у публічному управлінні — це людина інтелігентна, демократична, відповідальна, креативна та творча, дії такої людини стають взірцем, прикладом для демократичної поведінки кожного громадянина, сприяють демократизації суспільних відносин та інститутів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЮТЬСЯ АВТОРИ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

На підвищення ефективності лідерства в системі публічного управління впливають ціннісні, інституційно-нальні, психологічні, історичні, політичні, економічні, соціальні та моральні чинники. Бути ефективним керівником — це взяти на себе повну відповідальність за життя та здоров'я мешканців громад, повноту реалізації їх інтересів та потреб, бути спроможним мотивувати бізнес до співпраці та соціальної відповідальності, мати здатність переконання до творчого досягнення цілей. В сучасних умовах суспільних та територіальних трансформацій ефективне лідерство — це вимога часу, яка стоїть перед керівників всіх рівнів, це стандарт, зразок поведінки.

Професійні компетенції лідерства, як визначає Всесвітня доповідь ООН "Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектора" — це "здатність урядових установ домогтися від свого персоналу результативної роботи виключно в державних інтересах залежить від здатності, мотивації, чесноти

Таблиця 1. Випускники Поліського національного університету за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування"

№	Орган місцевого самоврядування	Роки					Всього
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Обласні інститути влади	1	4	11	10	н/в	26
2.	Районні інститути влади	1	10	23	25	н/в	59
3.	Міська рада та її виконавчі органи	1	11	81	72	н/в	165
4.	Сільські, селищні органи влади	2	25	35	23	н/в	85
Всього							335

Джерело: власні дослідження авторів.

особистостей, які працюють в цих установах, а також від їх лідерських якостей" [2].

Лідерство в системі публічного управління досліджується Е.А. Афоніним, Г.К. Ашиним, В.А. Біленком, Р.В. Войтовичем, І.О. Дегтярьовою, Т.І. Загороднім, Т.А. Кравченком, М.М. Логуновою, С.І. Нестулею, Т.В. Підлісною, та зарубіжними дослідниками І. Адізесом, У. Беннісом, К. Бланчардом, Р. Ділтсом, Д. МакКлелландом, Дж. Максвеллом, Г. Мінсбергом, С. Саймоном, які основою розвитку сучасного публічного лідерства всіх рівнів вважають психологічну готовність до управлінської діяльності в новому форматі, в якому домінують принципи партисипації, відповідно до яких кожний член громади, прямо або опосередковано, включений в процес прийняття управлінських рішень, а керівництво виступає партнером у цьому процесі, зберігаючи функцію соціального інженера.

МЕТА СТАТТІ

Успішне впровадження нової моделі публічного управління, забезпечення сталого розвитку суспільства залежить від формування ефективної системи підготовки лідерів нового покоління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Поведінка сучасного лідера в системі публічного управління має демонструвати, показувати приклад відданості ідеям служіння громадянському суспільству, бути прикладом креативного, творчого мислення, надихати підлеглих на прагнення до досконалості, розвиває взаємодію персоналу з громадськістю. Застосування інтерактивного та особистісно-орієнтованого навчання має відбуватися при постійній, активній взаємодії всіх учасників навчального процесу, колективу, групи, викладача як партнера під час аналізу проблемної ситуації. Лідерські якості будуть формуватись, якщо слухач буде рівноправним суб'єктом навчального процесу, розуміти, що він робить, як діє, які будуть наслідки від цих дій.

У європейських країнах, США та Канаді "розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як "ідеальні моделі", що охоплюють різні категорії посадових осіб і працівників" [8]. Ідеальна модель може бути застосована при розробці освітньо-професійних програм, навчальних планів, а також під час визначення змістовних складових навчального про-

цесу для управлінських кадрів з метою формування у студентів відповідних компетентностей, знань та умінь.

Профіль компетентностей лідера це фундамент визначення ступеня професіоналізму публічних службовців, інструмент удосконалення навчального процесу, підвищення кваліфікації, та розвитку лідерських якостей. Профілі лідерів у системі місцевого самоврядування повинні включати найбільш оптимальний, стандартний, набір компетенцій, що відображають потенційну ефективність керівних функцій та лідерських якостей, які забезпечуватимуть сталий розвиток громад, реалізацію пріоритетних планів, проєктів та програм в напрямі підвищення рівня життя населення та балансу інтересів різних сторін. Американськими дослідниками М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі підкреслюється важливість об'єднати формальне і неформальне лідерство у феномен ефективного керівництва на всіх рівнях публічного управління з метою досягнення цілей сталого розвитку територій та зростання рівня життя громадян.

Комітетом міністрів Ради Європи у своїй Рекомендації "Про участь громадян у місцевому публічному житті" (2001) наголошено, що громадянин, що усвідомив свої громадянські обов'язки, відданий демократії і бере участь у публічному управлінні, є життєвою силою демократичних систем. Довіра суспільства до владних інституцій втрачається, якщо місцеві політики не здійснюють впровадження на засадах відкритості, гнучкості і конкретності інструментів залучення інститутів громадянського суспільства для розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку. Розширюючи соціальні та адміністративні послуги місцеві влади сприяють якісному діалогу між громадами і владою, зміцненню законності і демократії [2].

Політика, спрямована на розширення участі громадянськості у публічному управлінні, на основі принципів Європейської хартії місцевого самоврядування гарантує право на доступ до повної, об'єктивної інформації, підвищує обізнаність громадян, сприяє зростанню ступеня відповідальності за прийняті управлінські рішення, дозволяє розробляти нові підходи до місцевого самоврядування. Найбільшу лідерську ініціативу проявляє молода частина населення територіальних громад, таким чином, під час розвитку лідерських якостей потрібно акцентувати увагу на участі молоді в системі місцевого самоврядування.

В напрямі розвитку лідерства на місцевому рівні врядування важливу роль можуть відігравати регіональні навчальні заклади. Так, державний вищий навчальний заклад Поліський національний університет здійснює підготовку бакалаврів і магістрів за спеціаль-

Таблиця 2. Відомості про джерела фінансування навчання осіб в Поліському національному університеті

№	Назва органу місцевого самоврядування	Всього	Навчалися за	
			державним замовленням	контрактом
1.	Обласні ради та їх виконавчі органи	26	2	24
2.	Районні ради та їх виконавчі органи	59	3	56
3.	Міські ради та їх виконавчі органи	165	6	159
4.	Сільські, селищні ради та їх виконавчі органи	85	3	82
Всього		335	4%	96%

ністю "Публічне управління та адміністрування", забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням Національного агентства державної служби України, потенційно сприяючи формуванню нового лідерства на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

Поліський національний університет протягом чотирьох років, а саме з 2016 по 2020 роки підготував більше 330 магістрів у галузі публічного управління та адміністрування, більшість з яких поповнила ряди державної служби і місцевого самоврядування (табл. 1).

Наведені в таблиці 2, дані показують, що майже 96% осіб навчалися за власні кошти. З них 73% це особи, що виконують свої функції на рівні територіальних громад, сільських та селищних рад, виконавчих органах, всі вони виявили бажання отримати за кошти нові знання в галузі публічного управління та адміністрування. В суспільстві відчувається значна потреба в отриманні системних знань для здійснення управлінських функцій на новій основі, готовність заплатити власні кошти для підвищення професійних компетентностей.

У Поліському національному університеті при визначенні спеціалізацій, предметів для вибору студентами-магістрами спеціальності "Публічне управління та адміністрування", що ліцензована та акредитована для підготовки фахівців в управлінні всіх рівнів забезпечується за спеціалізаціями, заведених в таблиці 3.

Наведена динаміка даних свідчить, що забезпеченість державними ресурсами для навчання фахівців у сфері публічного управління та адміністрування недостатня для формування лідерського потенціалу системи місцевого самоврядування в Україні та її регіонах, не в змозі задовольняти попит населення в отриманні нових знань у цій галузі.

Особливої уваги потребує вивчення негативного досвіду підготовки кадрового потенціалу для органів публічної без використання суттєвою практичної складової в організації навчального процесу. "Вони також не вивчали, як розв'язувати конфлікти між людьми з різними інтересами. Їх навчили очікувати досконалості від самих себе і вірити, що отримані ними знання допоможуть розв'язати будь-яку проблему" [5]. Визнаним сучасним дослідником лідерських якостей І. Адізесом визначається, що "традиційний менеджмент пригноблює потенціал, а школи менеджменту завдають більше шкоди, аніж приносять користі, підтримуючи ілюзію

Таблиця 3. Спеціалізації підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування в Поліському національному університеті

№	Назва спеціалізації	кількість підготовлених магістрів
1	Управління розвитком територіальних громад	49
2	Державна служба та місцеве самоврядування	196
3	Управління на регіональному розвитку	51
4	Антикорупційна політика та економічна безпека	39
Всього		335

Джерело: власні дослідження авторів.

того, що індивідуум має здібності до всіх управлінських завдань" [1].

Автор великої кількості досліджень з питань лідерства, він пише, що "Міжнародний досвід засвідчує, що "швидкий підйом" для молодих керівників — це погана ідея. Прийняті на роботу завдяки тому, що вони знають, а не тому, ким вони є, вони дуже швидко створюють проблеми для організації. Коли молодий магістр бізнес адміністрування починає працювати, він швидко розуміє, що не відповідає власним очікуванням. Навчений вірити, що може і повинен бути ідеальним, він шокований та розчарований власним відкриттям. Спочатку він злиться на себе, потім захищається і, зрештою, може почати шукати серед своїх колег винного у своїй невдачі. Переживаючи кризу віри в себе, ці керівники втрачають здатність бути чутливими до потреб інших. На щастя, з досвідом приходить і зрілість. Однак можуть сплинути роки після закінчення навчання, перш ніж такий керівник позбавиться ілюзій щодо власної величч, визнає, що він теж має недоліки, та навчиться звертатися за допомогою й підтримкою до інших" [1].

Таким чином, основними недоліками навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки нових лідерів у сфері місцевого самоврядування є необхідність відходу від моделі формування, в організації навчального процесу, ідеального типу лідерства до підготовки ефективного та результативного соціального інженера в сфері публічного управління, який успішно здатен поєднати теоретичну підготовку з практикою управління на різних рівнях.

Заходами, які сприятимуть створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних навчальних закладів, які будуть максимально орієнтовані на відбір талановитих молодих людей з гуманітарними, аналітич-

ними і лідерськими здібностями для управління в сфері місцевого самоврядування. Характерною рисою навчального процесу в таких закладах повинна бути своєрідна ідеологія, за якою студенти, майбутні лідери, повинні усвідомити себе молоддю національною елітою, покликаною розвивати демократичну державу, забезпечувати сталий розвиток територіальних громад та територій.

Також до загальнодержавних інструментів формування місцевого лідерства належить забезпечення функціонування загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб, з урахуванням сучасного внутрішньополітичного та соціально-економічного становища в країні з широким використанням передового національного та світового досвіду [4]. У таку систему повинні бути включені наукові установи, вищі навчальні заклади, установи підвищення кваліфікації, галузеві профільні інститути консультування та дорадництва.

Система науково-практичних заходів через широке проведення науково-практичних конференцій, форумів, семінарів, круглих столів, забезпечить наближення науки до практичної діяльності в галузі державотворення всіх рівнів. Це поєднає наукову ініціативу, навчальне новаторство, з одного боку, і практичний досвід діяльності об'єднаних територіальних громад — з іншого.

Таким чином, буде досягнуто істотне подолання прогалів між інтелектуалами і практиками, здатними об'єднувати зусилля у співпраці з метою досягнення найкращих показників в процесі реалізації національної політики та політики регіонального розвитку.

Реалізація визначених інструментів може бути забезпечена при достатньому фаховому, інтелектуальному та професійному рівні підготовки осіб, які здатні найбільш ефективно вирішувати завдання сучасного, трансформаційного суспільства. Зазначена система підготовки еліти формує і такі особисті якості, як патріотизм, інноваційна поведінка, відданість. Слід зазначити, що розглянуті інструменти формування політичного лідера досить успішно проєктуються на регіональний і місцевий рівні.

Сьогодні в планах Поліського національного університету відкриття спеціалізованих університетських шкіл і нових спеціалізацій в галузі знань "Публічне управління та адміністрування". Відкрився в 2020 році новий факультет "Права, публічного управління та національної безпеки", на якому в вищому навчальному закладі буде посилена правова, економічна, управлінська, безпекова складові підготовки майбутніх лідерів у сфері місцевого самоврядування.

Також університет бере активну участь у, крім підготовки кадрів, у висуванні кадрів "знизу", шляхом виборів через громадські організації та рухи, введення в практику студентського життя конкурентних механізмів моделювання ситуацій конкурсних відборах при занятті керівних посад в органах влади. Одним з інструментів відбору та підготовки осіб для заняття вакантних посад в органах публічної влади є кадровий резерв, який формується в Поліському національному університеті. На думку фахівців та науковців університету, головним завданням у процесі формування кадрового резерву є не тільки відбір гідних кандидатів, а й їх подальша на-

лежна професійна підготовка, яка може проходити у вигляді: індивідуальної підготовки під керівництвом керівника вищого навчального закладу, стажування на запланованій посаді в міністерствах та відомствах, проходження професійних курсів в залежності від запланованих у майбутньому посад [4].

Університет під час підготовки фахівців у галузі публічного управління, виходить з того, що дієвими інструментами формування нового лідера є участь студентів у громадських організаціях, рухах, партійних структурах. Активна участь студентства і в інститутах громадянського суспільства забезпечує формування ряду важливих компетенцій лідерства в системі місцевого самоврядування, розвитку високої свідомості, управлінської культури у всіх сферах суспільного життя. Створення в університеті основи для формування інститутів лідерства забезпечує позитивну динаміку створення територіальних громад та розвитку територій, сприяє трансформації системи публічного управління в напрямі посилення демократизації державотворення, приходу в неї нових лідерів, ідей, організаційних структур. Чим активніше студенти різного ідеологічного і соціокультурного спектру беруть участь у політичних, соціальних та економічних процесах, тим швидше і динамічніше формується лідер, тим незворотніші демократичні зміни в ньому.

Зарубіжні та вітчизняні дослідники єдині в тому, що у трансформаційних суспільствах, як і в розвинених демократіях, інститут лідерства виступає потужним кадровим резервом для поповнення вищих ешелонів влади та місцевого самоврядування, формацій місцевого самоврядування, а також багатьох представницьких структур [14]. Актуальним у сучасних умовах є інструмент формування вертикальної соціальної мобільності, цей інструмент важливий для припливу нових кадрів і ротації, без яких неможливий розвиток системи місцевого самоврядування. Відповідно до цього механізму просування вгору відбувається тільки завдяки особистісним якостям, а не зовнішнім ресурсам, якісній освіті чи системі підвищення кваліфікації. Це і відрізняє даний інструмент від попередніх, оскільки для того, щоб стати лідером на певному рівні публічного управління не завжди потрібні особливі якості, знання та навички.

Лідерство, як показує практика, може бути як одноосібне так і колективне. Одноосібні лідери в системі місцевого самоврядування це переважно яскраві особистості, які мають послідовників, успішно реалізують ряд повноважень та свої посадові обов'язки. Одноосібні лідери розуміють, що не в змозі бути правим у всьому при реалізації кожного рішення, їм необхідні мудрість, досвід, знання, культура, ментальність, традиції формальних і неформальних інших лідерів, їх експертна оцінка ідей, дій, концепцій, стратегій, планів, проєктів. В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища, глобальних викликів, постійних змін і пролангованих світових криз, командний лідер розуміє неможливість вирішення проблем розвитку та безпеки держави однією людиною. Щоб прийняти позитивне управлінське рішення охопити все навколо і прийняти завжди правильне рішення, одноосібний лідер готовий інтегруватись у командну роботу, командне лідерство.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна зробити наступні висновки. Ефективні інструменти формування лідера в органах публічної влади передбачають постійне вдосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Потрібно виділення, в навчальному процесі, всіх груп компетенцій для керівників у групу "лідерство", основою якої є дотримання цінностей та етики, чіткий практичний зв'язок навчання з майбутнім рівнем посадових обов'язків та компетенцій, профілю лідерства, класифікаційного стандарту з усіма елементами системи публічної служби.

Потрібна організація високого рівня система політичної та державно-управлінської освіти, поєднання провідної науки і професійного досвіду завдяки проведенню широкомасштабних навчально-практичних заходів. Ефективна, обов'язкова і систематична система постійного підвищення кваліфікації державних службовців всіх рівнів в університетах, наявність діючих механізмів вертикальної соціальної мобільності основа формування ефективного лідерства на всіх рівнях.

Література:

1. Адісес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу [Іцхак Адісес; [пер. з англ. Софії Опацької]. К.: Видавн. дім "Києво-Могилянська академія", 2006. — 266 с.
2. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу: опорний конспект лекцій / П.В. Ворона, М.І. Лахижа, П.М. Любченко, І.М. Грищенко. К.: НАДУ, 2015. — 94 с. — Авторські С. 16—20; 66—84.
3. Європейська Хартія регіональної демократії: наук.-практ. Коментар [авт.-уклад.: Т.М. Безверхнюк та ін.] Асоціація дослідників держ. упр. Одеса: Хоббіт Плюс, 2008. 186 с.
4. Козюра І.В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. І.В. Козюра. Держава та регіони: наук.-практ. журнал. Запоріжжя, 2016. № 3 (55). С. 161—167 (Серія "Державне управління").
5. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Т.А. Кравченко Держава та регіони. Серія: Державне управління. — 2014. — № 4. — С. 92—98.
6. Логунова М.М. Концепції і теорії лідерства, М.М. Логунова. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. — К.: НАДУ, 2011. — Т. 1. — С. 309.
7. Максвелл Дж. Воспитай в себе лідера / Дж. Максвелл. — Минск: ООО "Попурри", 2004. — 116 с.
8. Формування взаємовідносин "особа — суспільство — держава" в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь / А. І. Кудряченко, І.С. Піляєв, Г.І. Калінічева [та ін.]. — К.: Держ. ус-танова "Ін-т всесвіт. історії НАН України", 2014. — 56 с.

References:

1. Adizes, I. (2006), *Ideal'nyj kerivnyk: chomu vy ne mozhete staty nim, i scho robyty z ts'oho pryvodu* [The perfect leader: why you can't become one, and what to do about it], Vydavn. dim "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.
 2. Vorona, P.V. Lakhyzha, M.I. Liubchenko, P.M. and Hryshchenko, I.M. (2015), *Dosvid reformuvannia administratyvno-terytorial'noho ustroiu v krainakh Yevropejs'koho Soiuzu* [Experience of reforming the administrative-territorial system in the countries of the European Union], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 16—20; 66—84.
 3. Bezverkhiuk, T.M. (2008), *Yevropejs'ka Khartiia rehional'noi demokratii* [European Charter for Regional Democracy], Khobbit Plus, Odessa, Ukraine.
 4. Koziura, I.V. (2016), "The influence of leadership on the reform of the administrative-territorial system: lessons for Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 3 (55), pp. 161—167.
 5. Kravchenko, T.A. (2014), "Modern approaches to the modernization of the content of educational programs in the system of advanced training in leadership training of civil servants and local government officials", *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 4, pp. 92—98.
 6. Lohunova, M.M. (2011), "Concepts and theories of leadership", *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
 7. Maksvell, Dzh. (2004), *Vospitaj v sebe lidera* [Develop a Leader in You], ООО "Popurri", Minsk, Belarus.
 8. Kudriachenko, A.I. Piliaiev, I.S. and Kalinicheva, H.I. (2014), *Formuvannia vzaiemovidnosyn "osoba - suspil'stvo — derzhava" v krainakh Tsentral'no-Skhidnoi Yevropy: dosvid dlia Ukrainy* [Formation of the relationship "person — society — state" in Central and Eastern Europe: the experience for Ukraine], Instytut vsesvitn'oi istorii NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 11.01.2021 р.*

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73