



**О. Ф. Романюк**

Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах влади. Охарактеризовано основні законодавчі акти та нормативні документи за період незалежності України, які регулюють впровадження лідерства в управлінську діяльність.

З'ясовано, що для розвитку феномену лідерства в публічному управлінні створено розгалужену нормативно-правову базу та доведено її важливість як ефективного інструменту вітчизняної публічної служби. Для правового регулювання лідерства видано Закон України "Про державну службу" та низку нормативних документів, які окреслили основні шляхи щодо його практичної реалізації.

Досліджено етапи формування та реформування законодавчих засад лідерства в публічному управлінні з погляду пізнавального аспекту. Доведено, що наявна законодавча база та нормативні документи стосовно впровадження цього феномену в державному управлінні мають декларативний характер, фрагментарність вибору об'єкта (лідерство) та недостатню узгодженість правових норм, які застосовуються. Відповідно це зменшує потенціал державної служби України та негативно впливає на її подальший розвиток загалом. Встановлено, що є потреба у впорядкуванні в нормативних документах понятійного апарату щодо лідерства та термінології стосовно впровадження цього феномену в роботу органів публічної служби.

Виявлено низку проблем стосовно правового регулювання, зокрема: відсутність чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів стосовно лідерства в публічному управлінні; велика кількість законодавчих і підзаконних актів стосовно впровадження лідерства "нанизана" один на другий; окремі правові акти доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного або міжнародного законодавства.

Встановлено потребу у внесенні змін/доповнень у нормативно-правові акти щодо сприяння розвитку феномену лідерства в управлінській діяльності органів влади, з подальшим їх адаптуванням до інституціональних особливостей України. З огляду на це розроблено конкретні рекомендації удосконалення нормативно-правової бази розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності України.

**Ключові слова:** феномен лідерства; законодавчі акти та нормативні документи; органи публічної влади; механізм розвитку; стратегія реформування.

### Вступ

*Постановка проблеми.* Створення якісної системи державної служби, а також її правового забезпечення – це складний та довгий шлях, проходження якого потребує значного часу, досвіду та компетентних керівників/лідерів/менеджерів.

Що ж до української системи публічної служби, то їй постійно доводиться переживати чимало викликів державотворення, що ускладнені радянським минулим та відсутністю досвіду у сфері публічного управління. Зрозуміло, що для проведення реформ у різних сферах державної політики необхідні не лише дієва система державного управління та ефективна державна служба, а й висококваліфіковані та добросовісні державні службовці.

В Україні відбувається процес модернізації підходу до управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема для приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти [13].

*Актуальність дослідження* зумовлена не тільки необхідністю розширити межі сучасних досліджень щодо феномену лідерства в органах державної влади, але й потребою у його нормативно-правовому забезпеченні.

*Мета дослідження та основні завдання для її досягнення.* Метою дослідження є удосконалення нормативно-правової бази стосовно розвитку феномену лідерства в державному управлінні. Відповідно для досягнення окресленої мети визначено такі завдання: проаналізувати нормативно-законодавчі засади на предмет державного регулювання розвитку лідерства в органах влади як дієвого інструмента для сталого розвитку держави; розробити рекомендації з удосконалення механізмів нормативно-правової бази для розвитку лідерства в публічній службі.

*Предмет дослідження.* Предметом нашого дослідження є нормативно-правова база розвитку феномену лідерства в органах влади, сформована за час незалежності України.

### Інформація про авторів:

**Романюк Оксана Федорівна**, аспірантка. Email: vip.oksana555@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1723-6821>

**Цитування за ДСТУ:** Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади.

*Ефективність державного управління:* зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 45–50.

**Citation APA:** Romaniuk, O. F. (2022). Regulatory support for leadership development in public authorities. *Efficiency of public administration*, 1/2(70/71), 45–50. <https://doi.org/10.36930/507006>

## Методи та інформаційна база дослідження

У ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: методи аналізу та синтезу, порівняльно-правовий метод, метод системного аналізу, а також метод моделювання. Інформаційну базу нашого дослідження становлять законодавчі акти та нормативні документи України, наукові праці вітчизняних/зарубіжних вчених, що опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Здійснений аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання стосовно сучасного лідерства в системі державного управління постійно перебуває на піку популярності й у полі зору науковців (Н. Алюшина, О. Бакаєв, С. Білорусов, Т. Василевська, І. Грищенко, І. Драч, С. Калашнікова, А. Ліпенцев, Т. Лутчин, В. Мішишин, Л. Пашко, Т. Підлісна, С. Серьогін, П. Хатітов та ін.). Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, вважаємо, що наразі залишається чимало невивчених питань щодо нормативно-правового забезпечення розвитку феномену лідерства в органах публічної влади як ефективного інструменту для розвитку вітчизняної публічної служби, що й зумовлює актуальність та потребує подальшого дослідження й систематизації.

*Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.* Для українського суспільства сьогодні актуальним є питання впровадження лідерства в органах публічного управління. Проте вирішення цього питання, на нашу думку, є неможливим без формування відповідних нормативно-правових засад з урахуванням принципів/стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти.

## Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів

Реформа державного управління – це не тільки електронні послуги, діджиталізація, нові процеси. Це формування нової культури [10]

На думку Н. Ковальської, ефективність публічного управління зумовлене лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації. Цьому слугує комплекс формування лідерства як чинника ефективності публічного управління, зокрема в особистісному та корпоративному аспектах, із залученням організаційної, освітньої, психологічної, нормативно-правової складових, що підкріплюється відповідною увагою держави до розвитку плеяди нових управлінців-лідерів, що відбивається в низці документів, ухвалених на найвищому рівні, які відповідають європейському законодавству та спрямовані на входження України в демократичний європейський простір [6].

Процес становлення феномену лідерства у публічно-управлінській системі нерозривно пов'язаний з певною законодавчою базою, стан якої визначається ступенем урегульованості законодавством у системі державної служби.

Перші системні кроки щодо актуалізації проблематики розвитку лідерства в органах публічної влади було

закріплено Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президенті України – головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень і технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління [12]

Згодом постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005-2010 роки, розроблену відповідно до Указу Президента України від 05.03.2004 № 278 "Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу". У Програмі законодавець вперше наголосив, що під час прийому на державну службу та просування по службі необхідно враховувати якості, якими має володіти кандидат на посаду державного службовця, а саме – ініціативність, спроможність до творчості й новаторства. Вважаємо, що це ті якості, які притаманні лідеру/керівнику/менеджеру, про що ми доводимо в нашому дослідженні [9].

Для сприяння підвищенню професіоналізму, відкритості й авторитету державної служби з 2008 р. започатковано проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу "Кращий державний службовець". Зокрема, у Порядку щодо проведення відповідного конкурсу серед критеріїв відбору державних службовців для участі у першому турі у номінації "Кращий керівник" уже визначено рівень професійної компетентності, якості лідера (постанова КМУ від 19.09.2007 № 1152).

Окрім того, у 2008 р. для залучення міжнародного досвіду та пришвидшення процесу реформування системи державної служби Канадське Агентство з міжнародного розвитку (CIDA) спільно з Головним управлінням державної служби України розробили Проєкт "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні". А його правовою основою став Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проєкту реформування управління персоналом у системі державної служби України [3].

Також для розвитку лідерства в органах влади Головним управлінням державної служби було створено Школу вищого корпусу державної служби. Згодом постановою Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 № 728 затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорій. На базі Школи проведено першу Програму розвитку лідерства 2010. Згодом такі програми розроблялись на 2011, 2012 та 2013 рр., однак вони мали в основному декларативний характер. І тільки Програма розвитку лідерства на 2014 р., на думку О. Бакаєвої [13], заклала підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності державного управління загалом.

Постановою Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564 затверджено Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Проте цей документ як і програми розвитку лідерства, належно не було реалізовано.

Відсутність високопрофесійних керівників/лідерів в органах влади, які сприяли б проведенню реформ та ефективній державній політиці у сфері публічного управління, спонукала Уряд України до схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011-2015 рр. (Розпорядження КМУ від 17.11.2010 № 2113-р). Передбачалось, що Концепція сприятиме вдосконаленню законодавства з питань вищого корпусу державної служби; підвищенню ролі керівників органів державної влади як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та вдосконаленню способів прийняття управлінських рішень; формуванню висококваліфікованої управлінської еліти в Україні. Очікувалось, що цей документ стане певним поштовхом до подальшого розвитку лідерства в управлінській діяльності та продовжить формування його інституціалізації. Однак і ця спроба зазнала поразки, а документ залишився нереалізованим в повному обсязі.

Тож враховуючи нагальну потребу в модернізації державного управління Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (Розпорядження КМУ від 28.11.2011 № 1198-р). У документі було наголошено, що розвиток громадянського та інформаційного суспільства, європейська інтеграція України, проведення політичної, адміністративної та економічних реформ вимагають, щоб компетентність, професіоналізм і лідерство відігравали провідну роль у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Хайтов П. [14] вважає, що подальша інституціалізація розвитку лідерства на державній службі забезпечувалась нормами Закону України від 11.11.2011 № 4050-VI "Про державну службу", що передбачав нові підходи до управління персоналом на державній службі, професійного навчання, оплати праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності державного службовця – тобто створював контури лідерського континууму, проте він так і не набув чинності.

У 2012 р. Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Серед основних цілей якої: підготовка 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.

Згодом Національне агентство України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба) затвердило:

- Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах (наказ Нацдержслужби від 20.07.2012 № 148), де зазначено, що для керівників необхідними навичками є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички;
- Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби

груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті, де вперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі з'явилося визначення поняття "лідерство" та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства в органах публічної влади [8].

Найбільш результативним для формування інституціалізації публічного управління з урахуванням лідерського аспекту став 2015 рік. Зокрема:

- ухвалено Закон України від 10.12.2015 № 889-УІІ "Про державну службу", у якому визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. Закон було визнано таким, що враховує успішний досвід реформ у європейських країнах, а також рекомендації та концептуальні засади професійної державної служби, визначені експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту SIGMA/ OECD [11];
- схвалено Стратегію сталого розвитку "Україна-2020" (Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015);
- схвалено Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затверджено відповідний план заходів (Розпорядження КМУ від 18.03.2015 № 227-р).

У 2016 р. Постановою Верховної Ради України від 14.04.2016 № 1099-УІІІ схвалено Програму діяльності Кабінету Міністрів України, де передбачено орієнтир на розвиток феномену лідерства у системі державної служби з використанням сучасних інструментів управління, реформування системи професійного навчання державних службовців.

Черговим нормативним документом стосовно поліпшення роботи системи державного управління та забезпечення її професійними лідерами стала Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки (Розпорядження КМУ від 24.06.2016 № 474-р). У ній було передбачено, що політична воля і лідерство є вирішальними факторами для успішного планування та проведення реформи державного управління. Також наголошено на певній фрагментарності та нечіткості правового регулювання державної служби, що негативно впливає на її функціонування та управління людськими ресурсами.

25 березня 2016 р. Кабінет Міністрів України затвердив Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Цей документ передбачав процедуру заповнення вакантних посад шляхом проведення конкурсу. Однак лідерські якості кандидатів оцінювали тільки під час співбесіди – третього відбіркового туру конкурсу (Додаток 13 до Порядку "Методи оцінювання вимог, визначених в умовах проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ категорій "Б" і "В"). На погляд В. Ємельянова, це свідчить про те, що на рівні кадрової політики державної служби не надто усвідомлюється важливість та значущість лідерства, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі [5].

Також у 2016 р. Кабінетом Міністрів України затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" (постанова КМУ від 22.07.2016 № 448), де окрім вимог щодо стажу, досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади уже було передбачено обов'язкову наявність лідерських навичок.

Разом з тим наказом Нацдержслужби від 06.04.2016 № 72 визначено окремі спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б" і "В". Проте у ході дослідження ми з'ясували, що вимоги стосовно лідерства, зокрема ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію, досягнення кінцевих результатів стосувались лише посад категорії "Б".

Алюшина Н. зазначає, що перелік компетенцій, сформований Порядком визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" у додатках 3 і 4, має рекомендаційний характер. Відповідно у своєму дослідженні Н. Алюшина пропонує перелік компетенцій для застосування під час розроблення спеціальних вимог для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", розподілити на 3 блоки: загальні професійні й особистісні компетенції; управлінські професійні й особистісні компетенції; функціональні професійні й особистісні компетенції. Лідерство науковець відносить до управлінської професійної компетенції "Управління змінами" [1].

Певним продовженням формування нормативної бази щодо забезпечення розвитку лідерства можна вважати і Тренінгову програму "Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління", організовану Нацдержслужби на базі Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2017 році.

Під час виконання Стратегії реформи державного управління України на 2016-2020 рр. було затверджено Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ (Розпорядження КМУ від 11 листопада 2016 р. № 905-р) та підписано Кабінетом Міністрів України фінансову угоду з Європейським Союзом щодо підтримки реформи. Згодом експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) провели оцінку стану державного управління, а Рахункова палата – здійснила аудит щодо комплексної реформи державного управління в Україні. Відповідно до отриманих результатів та врахувавши консультації із зацікавленими сторонами Кабінет Міністрів України оновив Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 рр., продовживши її термін до 2021 р. (Розпорядженням КМУ від 18.12.2018 № 1102-р). Нова редакція Стратегії стала ще одним серйозним кроком до розбудови нового державного апарату й формування законодавчої бази розвитку лідерства в органах влади за європейським зразком.

Упродовж 2020-2021 рр. напрацьовано низку нормативно-законодавчих актів, у яких феномен лідерства визначено не лише як елемент профілю компетентностей посад категорії "А" та "Б", але і як стратегічний компонент, що посідає перші позиції у законодавстві.

На нашу думку, вагомим внеском у формування законодавчої бази розвитку лідерства в публічному управлінні стало схвалення Кабінетом Міністрів України Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії (Розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р). За словами міністра Кабінету Міністрів Олега Немчинова, нова Стратегія є продовженням попередньо-

го етапу впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану держуправління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування і менеджменту (SIGMA) [2].

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, дослідивши вітчизняне законодавство, можна стверджувати, що в Україні уже є певні напрацювання, які становлять добру основу для нормативно-правової бази щодо розвитку феномену лідерства в органах публічної влади. Зокрема, це акти різної юрисдикції – закони, постанови, укази, розпорядження, накази Нацдержслужби та ін.

Проте при змістовному аналізі відповідних законів та підзаконних актів, ми дійшли висновку, що нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах, влади як частини системи правового регулювання державного управління, розвинуто недостатньо, що відповідно зменшує потенціал державної служби України та негативно впливає на її подальший розвиток загалом.

Окрім того, погоджуємось із твердженням Г. Кузьменко, що неповнота законодавчої бази, яка не забезпечує юридичної чинності, врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері людських ресурсів [7].

Власне сам підхід до формування нормативно-законодавчих засад розвитку лідерства в органах публічної влади України, з погляду когнітивного аспекту, на нашу думку, спровокував низку проблем правового регулювання, а саме:

- відсутність чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів стосовно лідерства в публічному управлінні, що зумовлює суперечливе тлумачення цього феномену в разі застосування на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правової урегульованості в системі державної служби;
- чимало нормативно-законодавчих документів і підзаконних актів стосовно розвитку та впровадження лідерства в публічне управління нанизані один на другий, що значно ускладнює їх пошук, аналіз і узгодження між собою під час застосування та дослідження;
- окремі правові акти у публічному управлінні доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного або міжнародного законодавства, що іноді призводить до правового хаосу або колапсу під час їх практичного застосування.

Розбіжність у визначенні термінів, що вживаються у різних нормативно-правових актах, вносять суб'єктивізм у їх тлумачення, що призводить до неефективності правозастосовної практики, а в дослідницькій діяльності – до неможливості дати однозначні чіткі визначення [4].

Вважаємо, що чинна нормативно-правова база відзначається фрагментарністю вибору об'єкта (лідерство) та недостатньою узгодженістю правових норм, що застосовуються. Особливої уваги потребує впорядкування понятійного апарату щодо лідерства та термінології в нормативних документах стосовно розвитку цього феномену в органах публічної служби. Терміни "лідер" та "лідерство" у документах використовуються як узагальнені поняття, частим є декларування загальних положень без подальших шляхів їх реалізації та критеріїв оцінювання.

Також у нормативно-правових актах доречно чітко визначити:

- завдання/обов'язки для керівників та працівників служб управління персоналом стосовно вивчення наявності у державних службовців лідерського потенціалу та пошуку шляхів щодо його підвищення;
- мотивацію персоналу до розвитку лідерства, вплив лідерського потенціалу на кар'єрний ріст та ін.

З огляду на зазначене вище приходимо до висновку, що лідерство в органах публічної влади повинно мати нормативно-правовий супровід з чіткою регламентацією процесів його формування й розвитку.

## Список використаної літератури

1. Алюшина, Н. (2016). Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В": організаційний аспект. *Держслужбовець*, 8. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html>
2. АрміяІнформ. (2021). Реформа державного управління: мета, завдання, результати. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogo-upravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/>
3. Верховна Рада України. (2008). Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26.05.2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Євдокимов, П. (2020). Проблеми адміністративно-правового забезпечення професійної підготовки кадрів для органів публічної адміністрації України. *Збірник наукових праць ЛОГОС*, 104-106. <https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.34>
5. Смельянов, В. М. (2020). Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7>
6. Ковальська, Н. М. (2021). Сучасний лідер у структурі публічного управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 1 (76). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.20>
7. Кузьменко, Г. (2021). Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи (Науківі перспективи)*, 4(10). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-61-72](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-61-72)
8. Ліпенцев, А. В. (2015). Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року). за заг. ред. В.А. Гошовської Л.А. Пашко, А.К. Гука. Харків: Фактор, 88, 21-23. URL: <https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06-36irka-tez.pdf>
9. Ліпенцев, А., & Романюк, О. (2021). Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*, 67. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
10. Морозова, А. (2021). Соціальний ліфт як засіб ротації державного службовця. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 13(1), 54-60. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2021/13-6/9>
11. Національна платформа малого та середнього бізнесу (2015). Аналітична доповідь до Щорічного Посилання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році". Київ: НІСД, 684. URL: <https://platforma-msb.org>
12. Садовська-Мариніна, В. Б., Тростенюк, Ю. В., & Рибіна, Ю. О. (2019). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(89), 184-190. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-184-190](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-184-190)
13. Сторожев, Р. І. (2018). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Державне управління*, 29(68), no. 5, 180-186. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5\\_2018/34.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/34.pdf)
14. Хайтов, П. О. (2017). Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі. Candidate Dissertation for...з держ. упр.: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон, ін-т держ. упр. Дніпро, 212. URL: [https://dbuapa.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/dis/Khaitov\\_dissertation.pdf](https://dbuapa.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf)

**O. F. Romaniuk**

*Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

## REGULATORY SUPPORT FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

**Introduction.** Creating and forming a high – quality civil service system and its legal support is a difficult and long journey, which requires considerable time, experience and competent managers/leaders/managers.

As for the Ukrainian public service system, it constantly has to go through many challenges of the state, complicated by the influence of the Soviet past and the lack of knowledge in the field of democratic governance. It is clear that the implementation of reforms in the areas of public policy requires not only an effective system of Public Administration and effective public service, but also highly qualified and virtuous civil servants.

**Materials and Methods.** In the course of the research, methods of analysis and synthesis, comparative legal method, system analysis method, as well as modelling method were used. The information base of the study consists of legislative and regulatory legal acts of Ukraine, studies of domestic/foreign scientists published in periodicals and posted on the Internet.

**Analysis of Literary Sources.** Of recent research and publications show that the problem of modern leadership in the public administration system is constantly at the peak of popularity and in the field of view of scientists (N. Aliushyna, O. Bakaiev, S.G. Belorusov, T. Vasylevska, I. Hryshchenko, I. Drach, S. Kalashnikova, A.V. Lipentsev, T. Lutchyn, V. Mishchishyn, L. Pashko, T. Podliska, S. Serohin, P. Khaitov, and others.) However, despite some experience and a significant number of scientific works, we believe that now there are many unexplored issues regarding the regulatory support of the phenomenon of leadership in public authorities as an effective tool for the development of the domestic public service, which determines the relevance and requires further research and systematization.

*Highlighting previously unsettled parts of the general problem.* For Ukrainian society today, the issue of developing leadership in public administration bodies is extremely relevant. However, the solution of this issue, in our opinion, is impossible without forming a regulatory framework for the development of leaders in government bodies, taking into account the principles/standards of the European Union and the Euro-Atlantic community.

**Results.** The article analyses the regulatory framework for the development of leadership in public authorities. Legislative acts and regulatory documents formed during the independence of Ukraine are described. The stages of formation and reform of regulatory and legislative bases for the development of leadership in public administration from the point of view of the cognitive aspect are studied. Shortcomings in the current legislation of Ukraine on defining the concept of leadership and its development in go-

vernment bodies are revealed. The importance of the regulatory framework of the leadership phenomenon as an effective tool for the civil service of Ukraine is proved. The need for amendments/additions to the current regulatory legal acts of Ukraine on promoting the development of leadership in management activities has been established. Practical recommendations for improving the regulatory framework for developing leadership in public administration have been developed.

**Discussion.** The process of developing the phenomenon of leadership in the public administration system is inextricably linked with the formation of a certain regulatory framework, and its state is determined by the degree of regulation by legislation in the public administration system.

Investigating the domestic legislation, it can be argued that Ukraine already has certain developments that form a good basis for the regulatory framework for the development of the phenomenon of leadership in public authorities. However, with a meaningful analysis of the relevant laws and bylaws, we came to the conclusion that the regulatory support for the development of leadership in government bodies as part of the system of legal regulation of Public Administration is not sufficiently developed, which accordingly reduces the potential of the civil service of Ukraine and negatively affects its further development as a whole.

In particular, the very approach to the formation of regulatory and legislative bases for the development of leadership in public authorities of Ukraine, from the point of view of the cognitive aspect, in our opinion, causes a number of problems of legal regulation, namely:

- the lack of clear hierarchical compliance of regulatory documents regarding leadership in the civil service, which causes a contradictory interpretation for applying this phenomenon in practice and complicates the assessment of regulatory regulation in the civil service system;

- a large number of regulatory documents and bylaws on the development and implementation of leadership in public administration are strung on top of each other, which significantly complicates their search, analysis and coordination with each other during application and research;

- individual legal acts in public administration are often conceptually inconsistent with previously adopted norms of domestic or international legislation, which sometimes leads to legal chaos or collapse in their practical application.

**Conclusions.** So, having studied the domestic legislation, we believe that the current regulatory framework is characterized by fragmentary choice of the object (leadership) and insufficient consistency of the legal norms applied. Special attention should be paid to the streamlining of the conceptual apparatus regarding leadership and terminology in regulatory documents regarding the development of this phenomenon in public service bodies. The terms "leader" and "leadership" are used in documents as generalized concepts, and it is common to declare general provisions without further ways to implement them and evaluation criteria.

Moreover, regulatory legal acts should clearly define:

- procedure for developing leadership in public authorities;

- tasks/responsibilities for managers and employees of HR management services to study the presence of leadership potential in civil servants and find ways to improve it;

- motivation of staff to develop leadership, the impact of leadership potential on career growth, etc.

At the same time, we believe that when forming/streamlining the regulatory framework for leadership development, it is worth paying attention to the processes of reforming and modernizing the modern public service, which constantly dictate new requirements.

Taking into account the above, we come to the conclusion that leadership in public authorities should have regulatory support with clear regulation of the process of developing the leadership competencies of public servants.

**Keywords:** public administration; legislative framework; leader; leadership; regulatory documents; strategy.