

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>

Т. В. Підлісна

orcid.org/0000-0002-7492-923X

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Впорядкований розвиток суспільних відносин передбачає наявність регулюючого впливу на основі багаторівневої системи публічного управління. Стаття присвячена дослідженню проблематики, пов'язаної з пошуком сучасних теоретичних і практичних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади, мотивації та формування навичок і компетенцій управлінця-лідера. Метою статті є аналіз сучасних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади. З'ясовано, що система публічного управління спрямована на забезпечення ефективного функціонування різних сфер діяльності держави. Лідерство є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку державної служби, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановлених цілей. Сучасні зміни передбачають появу інноваційного бачення та модернізації публічного управління, що неможливо без появи державних службовців із лідерськими якостями. Лідери у системі публічного управління мають підвищувати рівень ефективності та підзвітності, але, з погляду інших дослідників – діяти відповідно до вказівок політиків і законодавства. У системі публічного управління ключовим аспектом є розвиток лідерських якостей державних службовців, що підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади. Лідерство у публічному секторі пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання та самовдосконалення. Доведено, що формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, формування необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток лідерства; підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.).

Ключові слова: публічне управління, лідерство, органи влади, керівник, державна служба, людські ресурси.

Постановка проблеми. Впорядкований розвиток суспільних відносин передбачає наявність регулюючого впливу на основі багаторівневої системи публічного управління. Ефективна система публічного управління є ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону [1], але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок

керівників в органах публічної влади різних рівнів. Позитивні зміни, яких потребують різні напрями публічного управління, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець. За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу. На

жаль, чинна законодавча база не сприяє розвитку лідерства на державній службі, спостерігається невідповідність організації функціонування системи публічного управління проявам лідерських якостей в органах влади. Зазначене передбачає приведення сучасних вимог управлінської системи органів публічної влади у сфері розвитку лідерства у відповідність до вимог, які дозволяють ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика, пов'язана із сучасними підходами до лідерства в органах публічної влади, розглядалася у власних працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: Л. Андерсена, Д. Келліса, Л. Колесник, Д. Оразі, Т. Офіцерова, Л. Таммерса, В. Толкованова, П. Хаїтова, Дж. Шварца та ін. Незважаючи на значну увагу науковців до цих питань, процеси модернізації публічного управління вимагають подальших досліджень, пов'язаних із розвитком лідерства в органах публічної влади.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу. У процесі реалізації завдань, встановлених у системі публічного управління, досягнення цільових орієнтирів передбачає наявність не лише виконавців із необхідними компетенціями, а й ефективних лідерів-управлінців. Багато актуальних досліджень продемонстрували, що лідерство може підвищити як індивідуальні, так і організаційні показники діяльності органів публічної влади [2]. Зарубіжний досвід доводить, що впровадження напрямів розвитку державної служби, які забезпечують конкурентоспроможність публічної служби, привабливість управлінської діяльності, дозволяє створити можливість для формування лідерських якостей фахівців у системі публічного управління. С. Оспіна зазначає, що дослідження управління в державному секторі продовжує надавати багато можливостей іншим секторам, оскільки державні управлінці зіштовхуються з одними з найактуальніших викликів суспільства та значними проблемами, які не мають простих відпо-

відей [3]. Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслює, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ [4].

Дослідниками [5] було виділено чотири ролі лідерства, особливо актуальні в органах публічної влади. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі. Лідер може переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації, а чотири підходи є складниками більшої конструкції «державного лідерства». Дж. Шварцом [6] продемонстровано, що лідерство збільшує мотивацію співробітників на державній службі, підкреслюючи для персоналу важливість служіння суспільству загалом. Виявлено, що лідерство в управлінні найтісніше пов'язане як із мотивацією державної служби, так і з роботою, яка передбачає, що керівники повинні заохочувати своїх співробітників підвищувати ефективність [7]. Серед вчених у сфері дослідження публічного управління існують дві протилежні думки щодо ролі лідерства у публічному секторі. Прихильники ринкових підходів до надання публічних послуг вважають, що це призводить до підвищення рівня ефективності та підзвітності. Прихильники громадських інтересів, з іншого боку, вказують на недоліки економічного індивідуалізму та вважають, що державні службовці повинні отримувати вказівки від політиків і законодавців. Незалежно від їх основ дослідники попереджають, що сильне лідерство небезпечне для демократичного процесу та застерігають, що лідери можуть піддатися моральному ризику. Спільною рисою недавніх досліджень лідерства в публічному управлінні стало те, що лідерам важко ефективно функціонувати за складних умов, характерних

для сучасної державної служби, особливо, коли вони зіштовхуються із кризою або іншими організаційними проблемами. Важливі питання щодо вирішення унікальних проблем, із якими мають справу публічні управлінці, повинні бути включені в загальну теорію державного лідерства: основні демократичні цінності сучасних державних лідерів; трансформаційний акцент на захисті прав, розвитку й утриманні професійних кадрів; розподілений характер державних керівних посад, який характеризує сьогоднішню державну службу. Нова теорія державного лідерства, підтримувана зазначеними ключовими принципами, визнає дедалі складніші структури та взаємозв'язки всередині організацій і між ними, підвищений рівень складності та додаткові обмеження демократичної системи з неоднозначними цілями, з якими державні лідери повинні боротися. Об'єднання цих напрямів у єдину теорію лідерства забезпечує міцну основу, на якій можливе навчання публічних управлінців, що дозволить реалізувати лідерство й очікувати його результатів [8]. Лідерство в публічному секторі було пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети та напрямів, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання та власне вдосконалення. Таким чином, державні службовці були залучені в більш традиційні навчальні заходи, такі як курси, семінари, коучинг і консультування, рольові ігри та симуляції. Водночас вплив різних стилів керівництва більшою мірою залежить від контекстуальних факторів, таких як культурне та соціальне середовище, у якому працює установа державного сектору [9]. Лідерство є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку державної служби, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановлених цілей. Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані елементи: розвиток лідером власних інформаційних і комунікативних каналів всередині та поза публічним органом при максимальному використанні потенціалу

вже сформованих формальних комунікативних систем; генерація впевненості у здатності публічного органу здійснити бажані зміни з відповідними представниками керівництва на основі розвитку комунікації й організаційної культури; розвиток здатності сприйняття публічного органу в перспективі для знаходження оптимальних шляхів реалізації цілей проведення змін; створення умов для індивідуального розвитку управлінців, яке може бути гарантією особистісної відповідальності за сприйняття змін середовища та поява нових можливостей для підвищення ефективності проведення організаційних змін; формування спільного бачення сфер діяльності та рівня професіоналізму ключових фахівців, котрі у сукупності визначають успіх проведення змін. Управлінське лідерство забезпечує підтримку та розвиток компетентності фахівців за допомогою спеціальних програм удосконалення організаційної культури; досягнення згоди з партнерами та іншими зацікавленими організаціями щодо майбутньої програми проведення організаційних змін; узгодження аспектів, які безпосередньо зачіпають інтереси цих організацій; формування команд та організація навчання командних методів діяльності для представників усіх рівнів управління [10].

Завданням відповідних інституцій сфери публічного управління повинна стати підготовка керівників-лідерів, що матимуть можливість реалізовувати інноваційні ідеї. У зазначеному розумінні є необхідність створення керівників нового типу, які віддані своїй справі та країні, ініціативних, лідерів, що можуть вести за собою колектив однодумців [11].

Поняття лідерства розширилося у зв'язку з появою сучасних викликів у публічному управлінні, зумовлених національними особливостями та чинниками зовнішнього середовища. За останні десятиліття темпи розвитку у світі стали швидшими завдяки мінливим умовам зовнішнього середовища. Тому майбутній лідер повинен відповідати цим викликам і володіти новими компетенціями та навичками. Лідерство у прикладному відношенні є складним поняттям, що включає якості, якими повинен володіти лідер (навички

оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції) [12]. Водночас лідерство у сучасному світі має відповідати сучасним викликам, які пов'язані з різними зовнішніми факторами, новими трендами та напрямками. Серед таких викликів можна насамперед виділити державні реформи у багатьох державах світу [13]. З метою прогресу лідери публічного сектору мають співпрацювати, іноді ігноруючи традиційні межі, що називають зміною підходу із «прямого» організаційного керівництва на «мережеве» лідерство. Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами – лідерами інших галузей і впливати на людей, які знаходяться за межами їх ієрархії. Для цього потрібні нові навички, відмінні від застарілого лінійного підходу. Мережевий підхід є найбільш ефективним, коли відповідальність між публічним і приватним секторами переплітаються. Це можна назвати спільним лідерством у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін [14]. У багатьох випадках вважається, що керівництво – це соціальний феномен, регламентований формальними (службовими) відносинами людей, із метою вирішення організаційних задач. На противагу йому лідерство розглядається як психологічний феномен, який покликаний регулювати неформальні відносини між людьми. Іншими словами, в основі керівництва лежать повноваження, дані владою, а в основі лідерства – міжособистісні контакти, але керівник може бути одночасно лідером, котрий об'єднує у собі феномени формального та неформального та може ефективно управляти своїми підлеглими [13].

Незважаючи на різноманітність стратегій і підходів, прийнятих у різних країнах, можна виділити загальні тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн (табл. 1). Для сучасних держав актуальною потребою є формування демократичного лідера у системі публічного управління, здатного успішно вирішувати нагальні проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому. Необхідність значного удосконалення якісних характеристик управлінської та політичної діяльності лідерів, вибір найефективніших інструментів формування сучасних

лідерів в органах публічної влади нині є особливо значущим. Саме від зазначених суб'єктів залежить забезпечення ефективності, легітимності, авторитету, соціальної сили влади та дієвості загальнодержавних управлінських рішень. Формування лідерства в органах публічної влади засноване на певних принципах складно організованих систем, а лідер виникає та реалізує власні можливості лише у суспільному середовищі. Світовий досвід свідчить про те, що переважна кількість інструментів формування сучасних лідерів функціонує у загальнодержавному та регіональному рівнях. Політичне середовище цілеспрямовано готує політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору, що у підсумку дає позитивні результати [15].

Одним із заходів, які сприятимуть створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних закладів освіти, орієнтованих на відбір талановитої молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Характерною рисою навчального процесу в таких закладах є своєрідна ідеологія, відповідно до якої здобувачі повинні усвідомити себе національною елітою, покликаною розвивати демократичну державу [16]. Також до загальнодержавних інструментів формування політичного лідерства належить забезпечення функціонування загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб з урахуванням сучасного внутрішньополітичного становища у країні, передового національного та світового досвіду [17]. На думку фахівців, головним завданням у процесі формування кадрового резерву є не тільки відбір гідних кандидатів, а й їх подальша належна професійна підготовка, яка може проходити у вигляді: індивідуальної підготовки під наглядом керівника вищого рівня; стажування на запланованій посаді у вищих ланках органів публічної влади; проходження професійних курсів залежно від запланованої посади [18].

Ефективні інструменти формування політичного лідера в органах публічної влади передбачають постійне вдосконалення системи публічного управління на основі підвищення організації системи; формування груп

Загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні [13]

| | |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів | Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнятися від тих, які мають сьогоднішні лідери з урахуванням їх відповідальності, функцій і ролі. Важливим є визначення форми публічного сектору в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища |
| Виявлення та відбір потенційних лідерів | Виявлення та відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у публічному секторі. Якщо держава приділяє більше уваги першому методу, то слід також розглянути питання набору кращих кандидатів для конкуренції з іншими секторами |
| Заохочення наставництва та навчання | Для підготовки потенційних лідерів в одних країнах створюють спеціалізований інститут розвитку лідерства. Інші країни передбачають основний підхід до лідерства у чинних навчальних програмах і створюють нові навчальні курси для керівників |
| Постійний розвиток лідерства | Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми з погляду необхідного для розвитку майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення зв'язку між стимулюванням і виконавською дисципліною |

компетенцій для керівників, що передбачають дотримання цінностей та етики; зв'язок посадового рівня, профілю компетенції посади з елементами системи державної служби; проведення навчально-практичних заходів; систему підвищення кваліфікації державних службовців різних рівнів; наявність дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності [15]. Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей, оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. Діяльність керівника зосереджується на виконанні завдання підлеглими, діяльність лідера корегує відносини у групі. Керівнику-лідеру необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, уміння прогнозування, бажання досягати успіху, комунікативні навички тощо) та керівника (формальний авторитет, здібності до аналізу, професійні знання, бажання навчатися). Владні позиції керівника мають посилюватися за рахунок отримання визнання своїх підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей [19].

Сучасне лідерство у публічному управлінні є демократичним лідерством, яке включає демократичну поведінку лідерів і сприяє демократизації суспільства загалом [20]. Лідерство слугує фактором стабільності, поєднання інтересів різних груп

населення. Лідери ініціюють перетворення та стають важливими суб'єктами успішної реалізації адміністративної реформи, формуючи стратегію, визначаючи способи її реалізації. Розвиток парадигм лідерства у публічному управлінні розглядається ключовим у зростанні управлінської спроможності суспільства, від рішення якого залежатиме сталий розвиток держави. Дослідження питань лідерства у системі публічного управління мають враховувати теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні, історичні та інші фактори. Методологічно підходи до формування знань, умінь і навичок у майбутніх лідерів у публічному управлінні мають спиратися на демократичні принципи та навчальні методики, які формуватимуть громадянські й управлінські компетенції: здатність до вирішення комплексних проблем у професійній та інноваційній галузі з можливістю створення нових знань чи практики; здатність до визначення та вирішення соціально значущих системних проблем у ключових сферах діяльності, які вимагають створення нових знань і прогресивних технологій [15]. Різні аспекти, пов'язані з лідерством у публічному управлінні, можна розвивати на основі необхідного інституційного середовища, що формує чіткі правові основи функціонування державної служби; забезпечує розвиток громадянського суспільства та дієвих комунікацій влади та громадян; посилює захист основних прав та інтересів людини

на основі справедливої судової влади; забезпечує високий рівень антикорупційної діяльності; реалізує заходи щодо підвищення престижності державної служби та впроваджує систему матеріального стимулювання службовців; організовує моделі освітньої та наукової діяльності, пов'язаної з набуттям знань і компетенцій фахівців публічного управління та досліджень проблематики розвитку лідерства у публічному управлінні.

Висновки і пропозиції. Отже, аналіз сучасних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади доводить, що побудова ефективної системи публічного управління додає конкурентних переваг країні, створюючи демократичні принципи управлінської діяльності на основі верховенства права. У зазначеній системі публічного управління ключовим аспектом стає розвиток лідерських якостей державних службовців, який підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади. Визначено, що лідерство має формуватися на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності праці підлеглих. Запропоновані підходи передбачають процедури визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, постійний розвиток лідерства. Формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, створення необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток лідерства; підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.). Зазначені основні підходи до розвитку лідерства дозволять забезпечити підготовку майбутніх лідерів у системі органів публічної влади.

Список використаної літератури:

- Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf
- Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). P. 829–41.
- Ospina S.M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77 (2). P. 275–87.
- Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>.
- Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433–451.
- Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041.
- Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.
- Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. № 13 (1). P. 130–141.
- Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.
- Хаитов П. Развитие лидерства на государственной службе в условиях современных законодательных новаций в Украине. *Legea și Viața*. 2017. № 302 (2/2). С. 115–119.
- Толкованов В.В. Развитие лидерства на государственной службе та службе в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. *Лідерство в державному управлінні : щорічні Рішельєвські академічні читання / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.»*. Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.
- Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. *Public administration : handbooks*. 2014. 520 p.
- Нуртазина Г.С., Давлетбаева Ж.Ж. Современные вызовы лидерства в госу-

- дарственном управлении: на примере системы ветеринарии Казахстана. *Вестник ПГУ. Серия Гуманитарная*. 2020. № 1. С. 151–162.
14. Карцева Т. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления. *Государственная служба*. 2014. № 3 (89). С. 114–116.
15. Офицеров М.А. Инструменты формирования и развития лидерства в органах публичной власти. *Теории и проблемы политических исследований*. 2019. № 8 (1А). С. 96–102.
16. Кененова И. Конституционализм и политическое лидерство в странах Центральной и Восточной Европы: проблемы и перспективы. *Сравнительное конституционное обозрение*. 2018. № 5 (126). С. 11–41.
17. Браун А. Политическое лидерство и политическая власть. *Полис*. 2016. № 1. С. 104–120.
18. Бойко С.В., Саакян А.К. Власть и лидерство. *Научная мысль*. 2016. № 3 (21). С. 15–23.
19. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
20. Авазов К.Х. Место и роль политического лидера в условиях глобализации: проблемы и решения формирования угрозоустойчивого общества. *Актуальные проблемы современной науки*. 2017. № 5. С. 209–212.
-

Pidlisna T. Modern approaches to leadership development in public authorities

The orderly development of public relations involves the regulatory influence on the basis of a multilevel system of public administration. The article deals with the study of issues related to the search for modern theoretical and practical approaches to the development of leadership in public authorities, motivation and development of skills and competencies of the administrator-leader. The aim of the article is to analyse modern approaches to the development of leadership in public authorities. It was found that the system of public administration is aimed at ensuring the effective functioning of various spheres of state activity. Leadership is one of the key elements of success in the further development of the civil service, because an effective leader is able to ensure the successful and coordinated work of structural units, the ability to achieve goals. Modern changes include the emergence of an innovative vision and modernization of public administration, which is impossible without the emergence of civil servants with leadership qualities. Leaders in the public administration system need to increase efficiency and accountability, but, from the point of view of other researchers, act in accordance with policy and legal guidelines. In the system of public administration, a key aspect is the development of leadership qualities of civil servants, which will increase certain performance indicators of public authorities. Public sector leadership is defined as a combination of skills and competencies that support personal influence, goal setting, strategic thinking, getting the most out of people, learning and self-improvement. It is proved that the formation of a leader should be based on improving the system of public administration, the availability of existing mechanisms of vertical social mobility, the formation of the necessary institutional environment (legal framework; economic mechanisms of public administration to ensure leadership development; training and retraining of civil servants and officials; anti-corruption politics, the rule of law, etc.).

Key words: public administration, leadership, authorities, head, civil service, human resources.