



DOI <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-250-259>

**UDC: 330.341.1:351**

**Юзькова Олена Іванівна,**  
аспірантка, Таврійський національний  
університет за спеціальністю “Державне  
управління”, 02068, м. Київ, вул. Драго-  
манова, 31Б, тел.: (099) 079 46 80, e-mail:  
[e.yuzkova@gmail.com](mailto:e.yuzkova@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0344-9693

**Юзькова Елена Ивановна,**  
аспірантка, Таврийский национальный  
университет по специальности “Госу-  
дарственное управление”, 02068, г. Киев,  
ул. Драгоманова, 31Б, тел.: (099) 079 46  
80, e-mail: [e.yuzkova@gmail.com](mailto:e.yuzkova@gmail.com).

ORCID: 0000-0002-0344-9693

**Yuzkova Olena Ivanivna,**  
PhD Candidate, Tavriyskiy National University,  
specialization “Public Management”, 02068,

Kyiv, Str. Drahomanova, 31B, tel.: (099) 079 46 80, e-mail: [e.yuzkova@gmail.com](mailto:e.yuzkova@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0344-9693

---

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Розкрито поняття інноваційного лідерства в державному управлінні та розширено розуміння того, яку роль мають відігравати інноваційні лідери в стратегічному управлінні державою в сучасній Україні, а також розглядаються профіль інноваційного лідера в державному управлінні та ті фактори, які допоможуть державним інституціям у визначенні ключових напрямів розвитку інноваційних лідерів на державному рівні.

Лідерство у сучасному світі трансформується. Сучасний лідер не дає готових рішень, але дає змогу своїй команді розробити їх, його сила — не в повноваженнях, а на відвертому визнанні роботи членів команди, поваги та досягненнях. Нове лідерство ґрунтується на розумінні власної місії, усвідомленні власних сильних сторін та розвитку ефективної команди. Ключова відмінність інноваційного лідера — здатність дивитися в майбутнє, надихати та вести за собою команду, створювати і втілювати інновації в містах, регіонах та державі. Необхідність переходу до моделі інноваційного лідерства в державному управлінні та застосуванні стратегічного планування в

удосконаленні механізмів державного управління підтверджує і наведена статистика.

Цілі, завдання, функції держави, стратегії щодо розвитку інноваційного лідерства стають факторами впливу на формування та функціонування механізмів державного управління. Свідченням є приклади країн-лідерів щодо правильності осмислення особливостей розвитку системи державного управління на засадах інноваційного лідерства як складової для вдосконалення системи державного управління в Україні. Обґрунтовуючи теоретико-методичний підхід переходу до моделі інноваційного лідерства в державному управлінні, необхідно визначити межу інноваційного лідерства в державному управлінні, що сприятиме створенню системи розвитку інноваційних лідерів у державному управлінні, які зможуть вдало робити необхідні подальші кроки для розвитку країни.

**Ключові слова:** інноваційне лідерство, державне управління, розвиток лідерів, трансформаційне лідерство.

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Раскрывается понятие инновационного лидерства в государственном управлении и расширяется понимание того, какую роль должны играть инновационные лидеры в стратегическом управлении государством в современной Украине, а также рассматриваются профиль инновационного лидера в государственном управлении и те факторы, которые помогут государственным институтам в определении ключевых направлений развития инновационных лидеров на государственном уровне.

Лидерство в современном мире трансформируется. Современный лидер не дает готовых решений, но дает возможность своей команде разработать их, его сила — не в полномочиях, а в открытом признании работы членов команды, уважении и достижениях. Новое лидерство базируется на знании собственной миссии, понимании собственных сильных сторон и развитии эффективной команды. Ключевое отличие инновационного лидера — способность смотреть в будущее, вдохновлять и вести за собой команду, создавать и внедрять инновации в городах, регионах, стране. Необходимость перехода к модели инновационного лидерства в государственном управлении и использовании стратегического планирования в совершенствовании механизмов государственного управления подтверждает и приведенная статистика.

Цели, задачи, функции государства, стратегии касательно развития инновационного лидерства становятся факторами влияния на формирование и функционирование механизмов государственного управления. Свидетельством этого есть примеры стран-лидеров касательно правильности осмысления особенностей развития системы государственного управления на основе инновационного лидерства как составляющей для совершенствования системы государственного управления в Украине. Обосновывая теоретико-методические подходы перехода к модели инновационного лидерства

в государственном управлении, необходимо обозначить рамку инновационного лидерства в государственном управлении, что будет способствовать созданию системы развития инновационных лидеров в государственном управлении, которые смогут удачно сделать необходимые дальнейшие шаги для развития страны.

**Ключевые слова:** инновационное лидерство, государственное управление, развитие лидеров, трансформационное лидерство.

## PECULIARITIES OF INNOVATION LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC MANAGEMENT

**Annotation:** The article describes the idea of innovation leadership in public administration and widens understanding of the role of innovative leaders in strategic public management in modern Ukraine, as well as identifies the profile of an innovative leader in public management and the factors which may help public institutions in identifying key directions in development of innovative leaders at the state level.

In the modern world leadership is being transformed. Modern leader doesn't offer ready-made solutions but lets his team work them out, his power is not in seal but in open recognition his team members' work, in respect and achievements. New leadership is based on understanding of own mission, realizing personal strengths and developing an effective team. Key difference of an innovative leader — ability to see the future, inspire and lead the team, create and implement innovations in cities, regions, country. Necessity to move to innovation leadership model and strategic planning in public management in improving mechanisms of public management is also supported by statistics, which you can find in the article.

Goals, tasks and functions of the state, strategies of innovation leadership development are becoming the factors that influence formation and functioning of public management mechanisms. There are examples of countries-leaders as for the right thinking concerning peculiarities of public management system development based on innovation leadership as a constituent of improving public management system in Ukraine. To prove theoretic methodological approaches of transition to model of innovative leadership in public management it is necessary to describe a frame of innovation leadership in public management. And using this frame as a basis of the model it is possible to create a system of innovative leaders in public management development who will be able to make necessary steps in further development of the country.

**Keywords:** innovation leadership, public management, leadership development, transformation leadership.

---

**Постановка проблеми.** Актуальність теми визначається кількома факторами. По-перше, це недостатня вивченість власне самої теми лідерства у сфері державного управління, а ще більше ролі лідера в забезпеченні ефективного функціонування органів державної влади. По-друге,

розвиток ринкових механізмів та постіндустріальної економіки вимагає від сучасних комерційних та державних організацій швидкої адаптації до мінливого турбулентного зовнішнього середовища. Одним із найнеобхідніших елементів успіху в ефективній діяльності організацій є наявність та виховання лідерів, які будуть спроможні не лише побачити необхідність змін в існуючій системі, а й створити умови для їх реалізації. Таким чином, розуміння того, яку роль відіграють інноваційні лідери в стратегічному управлінні державою в сучасній Україні допоможе державним інституціям у визначенні ключових напрямів розвитку лідерів всередині організації.

Цілі, завдання, функції держави, стратегії щодо розвитку інноваційного лідерства також стають факторами впливу на формування та функціонування механізмів державного управління. Свідченням є приклади країн-лідерів стосовно правильності осмислення особливостей розвитку системи державного управління на засадах інноваційного лідерства як складової для вдосконалення системи державного управління в Україні.

Змінити історичну інерцію, за якою країна рухалась до сих пір, — надто складна задача. Саме тому має з'явитись формація людей, які здатні забезпечувати спадкоємність реалізації бачення майбутньої України. І долати перешкоди, найскладнішою з яких є культура управління державою. Світ зараз стає ще більш комплексним під впливом технологій, геополітики та інших факторів, які вимагають від України не просто

руху вперед, а великих зусиль. Отже, країні вкрай необхідні інноваційні лідери, які здатні змінювати простір, в якому вони знаходяться. І це призводить до переосмислення держави як такої: яка її роль в житті людей? Якою маю бути наша країна? Хто ми, як українці в глобальному контексті, та що створюємо для світу?

Вирішення цілей і задач, поставлених у дослідженні, має велике науково-прикладне і соціальне значення. В стратегічному контексті — це інституційне забезпечення розвитку інноваційного лідерства на рівні держави; а як тактична задача — це формування відповідної системи на рівні особистості, в якій елементами системи стають харизматичні лідери (але саме інноваційні, в яких є трансформаційні здібності). Такі лідери розуміють не тільки “як побудована система”, а і який інструмент треба застосувати, щоб налагодити той чи інший процес, як зміна чогось одного може вплинути на все інше. Адже саме на ці питання дає відповідь інноваційне лідерство.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний науковий і практичний інтерес викликають питання визначення цілей, завдань, функцій держави і стратегій розвитку інноваційного лідерства як чинників впливу на формування та функціонування механізмів державного управління, але багато їхніх теоретичних, методологічних і практичних аспектів залишаються недостатньо розробленими та дискусійними. Відсутність комплексного підходу до цих наукових питань актуалізують їх значення для соціально-економічного розвитку України.

Важливими у визначенні автором цієї статті перспективами формування стратегії розвитку інноваційного лідерства стали наукові роботи провідних зарубіжних вчених У. Бланка, Д. Колінза, К. Левіна, А. Файоля, Г. Форда, Р. Строгділла та інших щодо визначення понять лідерства, ієрархії лідерів. Висвітленню проблематики розвитку лідерства на державній службі України присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як В. Алексєєв, Н. Гончарук, П. Журавльов, В. Олуйко, Т. Пашко, Т. Підлісна, І. Сурай та ін. Аналіз літературних джерел щодо обґрунтування теорій лідерства дозволяє дійти висновку, що теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування та функціонування механізмів державного управління, що спрямовані на ініціювання позитивних зрушень в діяльності органів державної влади через зміну сприйняття концепції лідерства та її впровадження, закладено в наукових працях таких дослідників, як Ю. В. Ковбасюк, М. І. Пірен, А. П. Рачинський.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо переходу до моделі інноваційного лідерства в державному управлінні та необхідності застосування стратегічного планування в удосконаленні механізмів державного управління в умовах комплексного реформування відповідної системи.

**Викладення основного матеріалу.** Феномен лідерства в загальному контексті розглядався через теорії:

1. Особисті якості керівника (Каузес і Позер; Уоррен і Бенніс; О'Тул).

2. Поведінкові теорії (Д. МакГрегора; К. Левіна; Р. Лайкерта; Р. Танненбаума і У. Шмідта; Р. Блейка і Д. Моутона; Д. Големана; Д. Рука і У. Торберта).

3. Ситуаційні теорії (Ф. Фідлера; П. Херсі і К. Бланшарда; К. Камерона та Р. Куїнна та ін.).

Технологічні інновації, ринкові зміни, розмиття границь, глобалізація економіки сприяють появленню лідерів нового типу. Лідерство в сучасному світі трансформується. Сучасний лідер вже не є диктатором, але є натхненником, не дає готових рішень, але дозволяє своїй команді розробити їх, його сила — не в повноваженнях, а на відвертому визнанні роботи членів команди, поваги та досягненнях. Нове лідерство ґрунтується на розумінні власної місії, усвідомленні власних сильних сторін та розвитку ефективної команди. Ключова відмінність інноваційного лідера — здатність дивитись в майбутнє, надихати та вести за собою команду, створювати і втілювати інновації в містах, регіонах та державі.

Інноваційне лідерство — це [1]:

- трансформаційне лідерство інновації;
- лідерство в ситуаціях змін;
- командне лідерство;
- застосування наставництва для розвитку послідовників.

Інноваційні лідери не йдуть знайомими шляхами, а прокладають нові, частіше за все — експериментальним шляхом у повністю незнайомому оточенні.

З 2014 року в Україні успішні представники бізнесу — визнані лідери — почали працювати на ключових посадах у міністерствах та

на державних підприємствах. На державну службу запрошуються (саме запрошуються, а не намагаються за будь-яку ціну отримати посаду) представники з різних секторів економіки (як фінансового, так і нефінансового), які мають суттєві досягнення. Для цього були запроваджені відкриті конкурси, завдяки чому кілька десятків лідерів з бізнесу опинилися на державних посадах. Чотири роки після того деякі з них звільнились, деякі адаптувались під існуючу систему та не змогли продемонструвати достатню ефективність. Серед найбільш резонансних подій можна виділити призначення Наталії Ярецько на посаду міністра фінансів та Айвараса Абромавичуса на посаду міністра економіки. За підрахунками VoxUkraine, кабінет Арсенія Яценюка на 40 % складався з представників бізнесу. Але є кілька з них, такі як Максим Нефьодов (заступник міністра економічного розвитку і торгівлі України), Ігор Корховий (генеральний директор Директорату стратегічного планування та європейської інтеграції Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ), Юлія Зайченко (генеральна директорка Директорату стратегічного планування та європейської інтеграції Міністерства юстиції України), Ганна Новосад (генеральна директорка Директорату стратегічного планування та євроінтеграції Міністерства освіти і науки України) та інші, які до сих пір залишаються в системі державного управління, намагаючись, по мірі можливості, прискорювати зміни. Здавалося б, ці люди, які мали всі характеристики інноваційних

лідерів у бізнесі, мали б бути успішними і в більш широкому контексті. Але досвід показав, що таке переміщення не завжди є успішним. Звісно, важливо враховувати, що в Україні є свої унікальні обставини (втрата частини територій, триваюча зовнішня військова агресія проти країни і постійний ризик її ескалації), які лягають важким тягарем на економіку і не можуть не враховуватися керівництвом країни у прийнятті рішень, спрямованих на поліпшення добробуту громадян. Але, навіть приймаючи до уваги ці обставини, видно, що навички, які роблять людину успішною у державному управлінні та в бізнесі – різні. Причому іноді – неймовірно різні. Якщо в бізнесі при прийнятті рішень можна спиратись на узгоджену стратегію, детальну аналітику ринків, самостійно обрати команду, або відкласти рішення, якщо ризики великі, то в державному управлінні часто немає єдиної узгодженої позиції, бракує достатньої кількості даних для прийняття рішення та часу, отже, має бути інший підхід для розвитку інноваційних лідерів.

Необхідність переходу до моделі інноваційного лідерства в державному управлінні та застосуванні стратегічного планування в удосконаленні механізмів державного управління підтверджує статистика.

Так, в умовах реформи державної служби і оптимізації та фактичної переатестації складу корпусу державних службовців попри оголошених до 62,5 тис. конкурсів на заміщення вакантних посад, 14 % (або 8890 посад) залишилися не заміщеними при відносно достатньому конкурсному

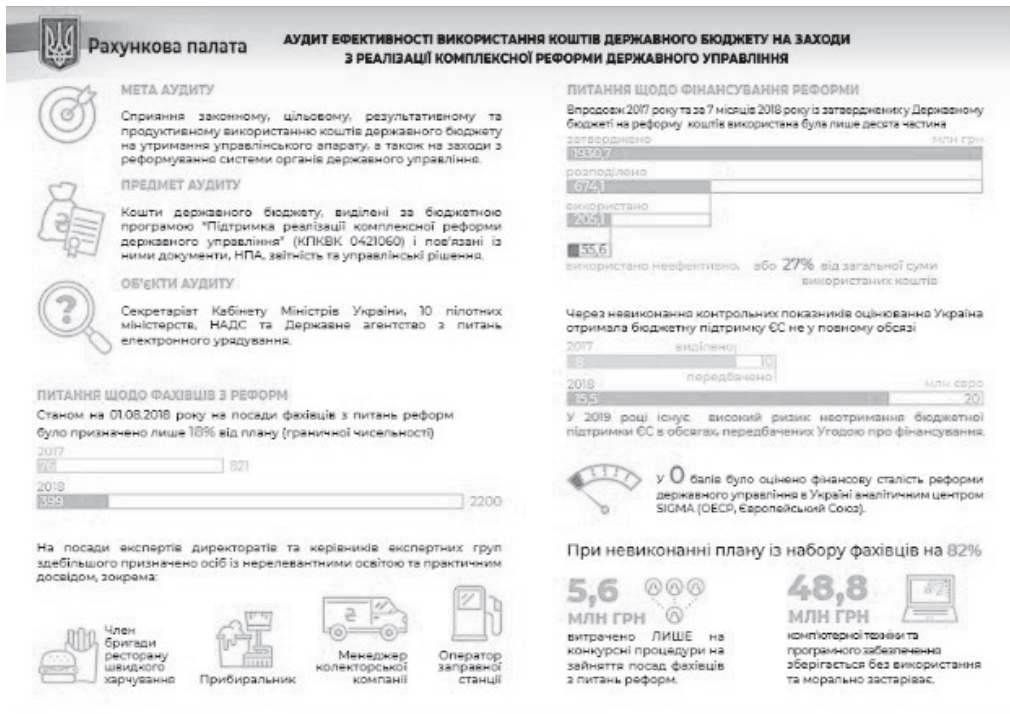


Рис. 1. Аудит ефективності використання коштів державного бюджету на заходи з реалізації комплексної реформи державного управління (Джерело: [https://lb.ua/news/2018/10/24/410758\\_reforma\\_gosupravleniya\\_pod\\_ugrozoy.htm](https://lb.ua/news/2018/10/24/410758_reforma_gosupravleniya_pod_ugrozoy.htm))

відборі — 1,67 осіб/посаду. Найгірша ситуація спостерігалася із заміщенням керівних посад категорії "А". З ускладненнями проходив пошук антикризових менеджерів та експертів, або фахівців з питань реформ.

У 2018 році також було проведено аудит ефективності використання коштів державного бюджету на заходи з реалізації комплексної реформи державного управління, який проводився в 10 міністерствах, двох національних агентствах і секретаріаті Кабміну.

У Звіті наголошувалося, що в 2017–2018 рр. на реформу держуправління планувалося витратити майже 2 млрд грн з держбюджету і

300 млн грн за рахунок бюджетної підтримки ЄС. "Так, із 2200 осіб, яких відповідно до затвердженої Кабміном Стратегії реформування держуправління України на 2016–2020 рр., повинні були найняти для проведення реформ через міністерства та національні агентства у відповідних галузях і сферах, на дату завершення аудиту було прийнято на роботу тільки 399 осіб, або 18 % від запланованого показника... Реформа без висококваліфікованих кадрів і належного фінансування приречена на провал, тим більше з таким низьким рівнем реалізації заходів" [2]. Збереження існуючої проблеми посилюватиме нераціональне управ-

ління у цій сфері та брак професійних управлінських кадрів для реформ у державі та розвитку України.

Основні вимоги щодо особистості лідера в державній службі групуються в три блоки особистих якостей:

1. Функціонально-рольові характеристики лідера (спрямовані на успішне виконання посадових обов'язків): компетентність, можливість бачити перспективу в роботі, брати на себе відповідальність за прийняття рішень, організаційні здібності, прагнення до досягнення успіху.

2. Комунікативно-ділові якості: здатність працювати з людьми, товариськість, гнучкість у відносинах з колегами.

3. Морально-етичні якості: порядність, обов'язковість, працелюбність, чесність, сумлінність, старанність, відповідальність, законслухняність.

Усе це є необхідним, але не є достатнім для створення інноваційних лідерів. В обґрунтуванні теоретико-методичних підходів переходу до моделі інноваційного лідерства в державному управлінні, необхідно визначити рамку інноваційного лідерства в державному управлінні.

Профіль інноваційного лідера складається з того, що він:

- формує майбутнє та відповідає на стратегічне питання — куди ми йдемо;

- пояснює іншим напрям та стратегії, що пов'язані з загальними цілями та політиками уряду;

- вираховує, які саме державні інститути чи структури мають бути успішними;

- прагматично перевіряє ідеї на наявність існуючих ресурсів (бю-

джет, людські ресурси, інші можливості);

- створює інновації;

- надихає інших рухатись з теперішнього у майбутнє.

Системно, інноваційний лідер, по-перше:

- імплементує теорію у практику (Як ми переконаємось, що дійдемо туди, куди йдемо?);

- переводить стратегію в дію і розставляє системи на свої місця, показуючи приклад іншим;

- знає, які ключові рішення прийняти і кому делегувати;

- просуває ефективну командну роботу;

- дотримується своїх обіцянок стейкхолдерам.

По-друге, інноваційний лідер:

- залучає сьгоднішні таланти (Хто йде з нами в цю подорож?);

- залучає, підтримує та надихає таланти показувати результати;

- визначає, які навички потрібні;

- залучає таланти до організації та інтенсивної комунікації з іншими;

- переконується, що члени команди працюють відповідно до своїх сильних сторін.

По-третє, інноваційний лідер:

- будує наступне покоління (Хто залишиться і підтримує державну службу в наступному поколінні?);

- переконується, що публічний сектор має довгострокові компетенції необхідні для майбутнього стратегічного успіху;

- встановлює правила, які демонструють дотримання обіцянки побудувати наступне покоління талантів у публічному секторі;

- допомагає майбутнім лідерам бути успішними;



- розробляє робочий план, сфокусований на майбутніх талантах;
- допомагає членам команди побачити їхню майбутню кар'єру в публічному секторі.

Таким чином, інноваційний лідер:

- інвестує в себе — персональна ефективність;
- не обмежується лише тим, що він знає або що він робить.

Розвиток моделі інноваційного лідерства у державному управлінні в Україні спирається на провідний зарубіжний досвід. Так, згідно з докладом “Глобальний інноваційний індекс” (2018 р.), підготовленому разом з Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) рейтинг ведучих країн-новаторів виглядає наступним чином: Швейцарія (1-й в 2017 р.); Нідерланди (3-й); Швеція (2-й); Об'єднане Королівство Велика Британія (5-й); Сінгапур (7-й); Сполучені Штати Америки (4-ий); Фінляндія (8-й); Данія (6-й); Німеччина (9-й); Ірландія (10-й); Ізраїль (17-й); Республіка Корея (11-й); Японія (14-й); Гонконг (Китай) (16-й); Люксембург (12-й); Франція (15-й); Китай (22-й); Канада (19-й); Норвегія (19-й); Австралія (23-й); Австрія (20-й); Нова Зеландія (21-й); Ісландія (13-й); Естонія (25-й); Бельгія [3].

У зарубіжній практиці саме соціальна відповідальність органів та керівників органів адміністративного управління є пріоритетом їх діяльності. Так, огляд кейсів адміністративних реформ в Канаді, Австралії і Великобританії, підготовлений до-

слідниками з Нортхемтонського університету, показує, що ключовими рисами керівників державних організацій є: відкритість і чесність, повага до особистості, почуття гідності, бажання і вміння говорити і слухати співрозмовника, чітке усвідомлення наслідків прийнятих рішень. Автори дослідження наголошують, що ці якості є своєрідним ідеалом, який можна досягти при досить високому рівні розвитку суспільства, готовності державних організацій ставити стратегічні завдання на довгострокову перспективу, а не обмежуватися тактичними рішеннями на перспективу найближчого електорального циклу [4].

Ідеальним прикладом ролі етичних і моральних якостей лідера, орієнтованих на соціальну відповідальність лідерів у державних організаціях, може служити приклад Данії.

У 2010 р. Хансен і Вілладсен у своїй роботі, присвяченій стилям управління менеджерів у державних і приватних компаніях за результатами опитування близько 950 датських керівників, дійшли висновку, що теорія лідерства в державному управлінні так і не отримала належної уваги в дослідженнях теорії управління. Один із важливих висновків, до яких приходять Хансен і Вілладсен, полягає в тому, що у зв'язку з різним контекстом управління і моделями управління в державних і приватних організаціях: рівень ієрархічності, горизонтальні і вертикальні зв'язки — стилі лідерства відрізняються. Так, у державних організаціях Данії лідери частіше залучаються до прийняття рішень і поділяють відповідальність з колегами (participative

leadership), а в приватному секторі за краще директивний стиль лідерства, часто просто спускаючи прийняті рішення зверху [5].

Практичний досвід Данії, Канади, Австралії та Великобританії наочно демонструє ще одну значущу відмінність між управлінням у державному і комерційному секторі, а саме: соціальну відповідальність перед громадянами країни і відповідальність за наслідки прийнятих рішень перед ними. Подібна практика властива розвиненим демократичним системам, де одним із головних чинників успішності державного адміністрування є рівень довіри населення до влади [6].

Приклад адміністративного управління в Данії є швидше винятком, ніж правилом. Докладне дослідження, проведене серед федеральних службовців США, з використанням опитувальника Басса і Авола, показало, що управлінням у державних організаціях властиві швидше риси транзакційного лідерства, тоді як лідерські якості, асоційовані з трансформаційним лідерством, зустрічаються куди рідше. Проте саме трансформаційні лідерські якості мають найбільший вплив на підлеглих і дозволяють досягти найбільших результатів у процесі роботи [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Лідери — це ті, хто вчаться: від успіху, від поразки, від людей, від життя. Інноваційні лідери викликають вірність та прихильність. Діють з цілісністю та довірою.

Україна будує демократичне суспільство. Отже, наша модель управління повинна витікати з попиту громадян: на боротьбу з корупцією, як розвивати сферу освіти або як

розвивати сферу державних закупівель. На жаль, неможливо взяти якусь західну чи східну модель і адаптувати. Потрібен власний шлях, поєднання успішних практик різних країн. І потрібні інноваційні лідери державного масштабу — які здатні поєднати ці найкращі практики і втілити їх у життя. Але лідерами не народжуються. Ми можемо і маємо створити систему розвитку інноваційних лідерів у державному управлінні, які зможуть вдало зробити необхідні подальші кроки для розвитку країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. Mpumalanga Senior Management Summit (2014), Ingwenyama, “Report on effective leadership in Public Administration and Resource Management”, Round table: Orange.
2. Джерело: [https://lb.ua/news/2018/10/24/410758\\_reforma\\_gosupravleniya\\_pod\\_ugrozoy.htm](https://lb.ua/news/2018/10/24/410758_reforma_gosupravleniya_pod_ugrozoy.htm)
3. Global Innovation Index (2018).
4. *Kakabadse, A. and Kakabadse, N. K.* (2003), “Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government”, *Ethics, values, and behaviors: Public Administration*, vol 81, no 3, pp.477–508.
5. *Hansen, J. R. and Villadsen, A. R.* (2010), “Comparing Public and Private Managers’ Leadership styles: Understanding the Role of Job Context”, *International Public Management Journal*.
6. *Купряшин Г. Л.* (2003). Государственный менеджмент: возможности и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник.
7. *Wart, V. M. Trottier, T. And Wang Xiaohu* (2008), “Reinforcing the Need for More Sophistication in Leadership

Studies in the Government”, Public Administration Review.

## REFERENCES

---

1. Mpumalanga Senior Management Summit (2014), Ingwenyama, “Report on effective leadership in Public Administration and Resource Management”, Round table: Orange.
2. Dzherelo: [https://lb.ua/news/2018/10/24/410758\\_reforma\\_gosupravleniya\\_pod\\_ugrozoy.htm](https://lb.ua/news/2018/10/24/410758_reforma_gosupravleniya_pod_ugrozoy.htm)
3. Global Innovation Index (2018).
4. *Kakabadse, A. and Kakabadse, N. K.* (2003), “Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government”, Ethics, values, and behaviors: Public Administration, vol. 81, no 3, pp. 477–508.
5. *Hansen, J. R. and Villadsen, A. R.* (2010), “Comparing Public and Private Managers’ Leadership styles: Understanding the Role of Job Context”, International Public Management Journal.
6. *Kupriashyn, H. L.* (2003), “Hosudarstvennyj menedzhment: vozmozhnosty y ohranycheniya”, Hosudarstvennoe upravlenye. Elektronnyj vestnyk.
7. *Wart, V. M. Trottier, T. And Wang Xiaohu* (2008), “Reinforcing the Need for More Sophistication in Leadership Studies in the Government”, Public Administration Review.