

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-05>

УДК 342.5(477)-057.34

*Рябець Катерина Анатоліївна,*

*доктор наук з державного управління, доцент,*

*завідувач кафедри управління*

*Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,*

*вулиця Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053, Україна*

*e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua <https://orcid.org/0000-0003-2354-4118>*

## РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

**Анотація.** Проаналізовано роль лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики. Підкреслено, що ефективність роботи колективу залежить від рівня довіри, що панує у ньому, а також від вміння лідера мотивувати та надихати на плідну роботу. Наведено авторське бачення змісту поняття «лідерство» у такому формулюванні: процес, за якого певна особа (лідер) домінує в колективі, веде його за собою з метою досягнення спільної мети. Охарактеризовано лідерство як складний феномен з широким спектром аспектів, які роблять його дотичним до публічного управління в цілому, а також до окремих його елементів таких, як психологія та політика. Підкреслена важливість врахування психологічних лідерських якостей при реалізації компетентними особами поставлених перед державою завдань. Аналізуючи перспективи розвитку лідерства у публічному управлінні, запропоновано першочергово повернути увагу до таких заходів: по-перше, зростання важливості диджиталізації публічного управління; по-друге, створення засад для активної участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень та формуванні державної політики; по-третє, забезпечення можливості інтеграції інноваційних підходів. За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що сьогодні лідери у публічному управлінні мають володіти не лише традиційними управлінськими навичками, але й навичками проєктного управління, міжособистісної комунікації та адаптивності.

**Ключові слова:** лідерство, публічне управління, управлінські рішення, державна політика, диджиталізація, інновація.

**Постановка проблеми.** Лідерство є ключовим фактором функціонування усіх сфер суспільного життя. Роль лідерства у публічному управлінні важко переоцінити як в контексті прийняття управлінських рішень, так і в контексті формування державної політики.

**Як цитувати:** Рябець К. А. Роль лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 64–75. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-05>

**In cites:** Riabets, K.A. (2025). The role of leadership in the process of decision-making in public administration and the formation of state policy. *State Formation*, no. 2 (38), 64–75. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-05> [in Ukrainian].

© Рябець К. А., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Лідери разом зі своєю командою напрацьовують стратегічні напрями розвитку організацій, визначають пріоритети у реалізації заходів, які здійснюються з метою досягнення спільної мети. Ефективність роботи колективу залежить від рівня довіри, що панує у ньому, а також від вміння лідера мотивувати та надихати на плідну роботу.

На плечі сучасних лідерів лягає тягар щодо подолання багаточисельних проблем. Останні події на території України призвели до того, що усталені управлінські практики в переважній більшості втратили свою актуальність. Пандемія COVID-19, а надалі повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України вимагають від лідерів швидке прийняття управлінських рішень без втрати їх ефективності. Саме тому на часі є пошук нових шляхів удосконалення лідерства.

Вищевикладені положення підтверджують нагальну потребу глибшого осмислення ролі лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики.

### **Огляд літератури і виокремлення невирішених частин проблеми.**

Обрана проблематика є досить популярною та досліджується вченими у галузі публічного управління, психології, політології та ін. Зокрема, лише за останній рік було досліджено емоційне лідерство керівника як чинник удосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих (Л. Данилевич, Ю. Тептюк, 2025) [1]; етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління (Л. Деркач, 2025) [2]; психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні (О. Євтушенко, 2025) [3]; трансформаційне лідерство та командні спільноти практиків (М. Matsuo, 2025) [4]; перспективи політичного лідерства як предмета українського наукового дискурсу початку ХХІ ст. (Я. Мотенко, 2025) [5]; ефективне лідерство в публічному управлінні (М. Огороднійчук, 2025) [6]; теоретичні засади розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління (В. Прідолоба, 2025) [7]; психологічні чинники успішного лідерства в організаціях (Р. Сентик, 2025) [8]; вплив лідерства-служіння на інноваційну поведінку працівників з посередницькою роллю психологічного розширення можливостей та модеруючою роллю основної самооцінки (В. Ху, Н. Wu, 2025) [9]; роль лідерства у сталій цифровій трансформації організації (D. Hariyani, P. Hariyani, S. Mishra, 2025) [10] та ін.

Поряд з цим, аналіз як сучасних, так і попередніх праць свідчить про відсутність комплексного дослідження ролі лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики.

**Мета дослідження** – здійснення науково-теоретичного аналізу ролі лідерства у процесі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики, а також розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

**Методологія дослідження.** Для досягнення поставленої мети було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, що дозволив з'ясувати зміст сучасних досліджень у сфері лідерства,

а також виявити основні тенденції, проблеми та переваги, які пов'язані з управлінськими рішеннями та державною політикою; компаративний метод, який надав можливість порівняти різні підходи до лідерства та управлінських практик у публічному секторі; метод узагальнення, який використано для систематизації дефініцій лідерства; емпірико-індуктивний метод, який застосовано при висвітленні суперечностей та проблем лідерства у сферах прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формуванні державної політики тощо. Комбінування зазначених методів забезпечило комплексний підхід до вивчення ролі лідерства у прийнятті управлінських рішень, напрацюванні державної політики та сприяло розробці рекомендацій щодо його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Лідерство у публічному управлінні багатогранне, адже саме від лідера залежить ефективність, результативність та адаптивність публічних інституцій. Еволюція державотворення підкреслює значення лідерства в усіх аспектах публічного життя. Сьогодні лідери продовжують впливати на формування державної політики, зміни в управлінських процесах та забезпечення взаємодії між органами державного управління, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Зміст поняття «лідерство» активно обговорюється у колі вітчизняних вчених та, як результат, значна кількість наукових робіт містить його визначення. Проаналізувавши визначені вченими дефініції лідерства (табл. 1), вважаємо за потрібне зазначити своє власне бачення змісту поняття «лідерство», під яким вважаємо процес, за якого певна особа (лідер) домінує в колективі, веде його за собою з метою досягнення спільної мети.

Таблиця 1. – Тлумачення терміна «лідерство»

Table 1. – Interpretation of the term “leadership”

<b>Автор(и) Author(s)</b>	<b>Дефініція Definition</b>
О. Гльоза [11, с. 42]	є багатовимірним феноменом, що поєднує особистісні характеристики, соціальні взаємодії та управлінські підходи, формуючи ефективні моделі прийняття рішень та організаційного розвитку
В. Кузьмін [12, с. 13]	не лише керування іншими, а й здатність до саморегуляції, прийняття рішень, комунікації, ініціативності та відповідальності
І. Куля, К. Черненко [13, с. 295]	здатність впливати на індивідуумів і групи, направляючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей. Це також здатність мобілізувати психологічні потреби підлеглих і використовувати їх у періоди напруженого суперництва або конфлікту
О. Онищенко, Н. Гоменюк [14, с. 352]	є невід'ємним елементом ефективного управління підприємством у сучасних економічних умовах. Воно визначає стратегічний напрямок розвитку організації, забезпечує мотивацію персоналу та сприяє формуванню стійкої корпоративної культури
В. Шевчук [15, с. 50]	здатність вести за собою, формувати бачення і залучати інших до його реалізації

*Джерело: узагальнено автором.*

*Source: summarized by the author.*

Змістовне наповнення поняття «лідерство» дозволяє охарактеризувати його як складний феномен з широким спектром аспектів, які роблять його дотичним до публічного управління в цілому, а також до окремих його елементів таких, як психологія та політика.

О. Євтушенко наголошує, що «зрозуміти явище «лідерство» можливо лише використовуючи знання психології, вивчення прояву психологічних особливостей особистості в процесі управлінської взаємодії» [3, с. 128–129]; «лідерство – це психологічна характеристика лідера керівника, його внутрішня характеристика, зокрема його помисли, комунікації, реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе» [3, с. 129].

З психологічної точки зору, лідерство досліджується як комплексна система взаємодії особистості, групи та суспільства [16, с. 18]. Усвідомлення психології як важливого елемента публічного управління забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень. Варто розуміти, що лідер – це насамперед людина з її індивідуальними особливостями, що впливають на швидкість та якість прийняття управлінських рішень. Зокрема, насамперед мова йде про внутрішні мотивації, емоційний інтелект, комунікативні навички та когнітивні стилі лідера.

У сучасному управлінському середовищі важливо також акцентувати увагу на розвиток емоційної компетентності лідерів, що дозволяє їм вчасно реагувати на зміни в настроях команди та моделі взаємодії між співробітниками. Володіння такими навичками створює основу для високої продуктивності та задоволеності роботою серед членів команди.

Поряд з цим такі психологічні аспекти, як стресостійкість, вміння вирішувати конфлікти і адаптуватися до змін, є надзвичайно важливими в ситуаціях невизначеності та непередбачуваності, які часто виникають в публічній сфері. Варто наголосити, що поєднання зазначених навичок дозволяє лідерам не лише мотивувати команди, але й посилює згуртованість колективу та забезпечує зворотний зв'язок, що сприяє сталому удосконаленню процесів управління. Важливість об'єктних зворотних зв'язків пояснюється відображенням рівня, глибини, адекватності сприйняття об'єктами управління управлінських впливів суб'єкта державного управління [17, с. 39].

Характерною рисою особи, яка потенційно може стати лідером у публічному управлінні, є її креативність. Потребою суспільства є не лише виконання стандартних функцій, але й пошук нових ідей та рішень, що здатні реагувати на актуальні виклики громадськості. Суспільство цікавлять нові ідеї, пропозиції щодо реформування системи державного управління, здатності до впровадження нових підходів і технологій, що можуть привести до покращення якості адміністративних послуг та загального процесу життєдіяльності. Високий рівень креативності лідера завжди привертає увагу громадськості, оскільки дозволяє швидше адаптуватися до змін та знаходити нестандартні рішення в умовах складних і непередбачуваних ситуацій.

На думку З. В. Гбур, Н. В. Білошкурської, «основними завданнями інноваційного лідера є розуміння цінності інноваційних рішень, підтримка творчос-

ті, створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури та розвитку організаційної культури. Інноваційні лідери мають зосереджуватися на мінімізації ризиків інноваційних проєктів та ефективному використанні ресурсів для досягнення стратегічних цілей» [18, с. 45]. В умовах швидкоплинних змін інноваційні лідери також мають враховувати культурні та соціальні особливості, які можуть впливати на сприйняття нововведень. Чутливість до настроїв громадськості може стати важливим фактором успішного впровадження інновацій у публічному управлінні.

Аналізуючи політичне лідерство, вчені визначають його як багатогранний феномен, що охоплює процеси впливу одних акторів на інших у рамках політичної системи задля досягнення спільних цілей [19, с. 77]. При цьому лідерство у політиці сприймається насамперед як особа, яка очолює певну політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію, відіграючи ключову роль у процесах прийняття рішень і стратегічного управління [20, с. 108]. На наш погляд, вищевикладені погляди відповідають змісту політики, яку досліджують переважно політичні аналітики.

У контексті аналізованої нами тематики політичне лідерство варто розглядати через призму політики як курсу або напрямку дій, що є предметом аналізу політики, який здійснюють аналітики політики [21, с. 5]. Таке розуміння дозволяє ідентифікувати лідерів не лише як окремих осіб, але й як важливих учасників колективних процесів, які визначають стратегічні орієнтири політичної діяльності.

Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати [22, с. 73]. Практично це має вияв у тому, що політичні лідери виявляють себе не лише як ініціатори змін у суспільному житті, але й є рушіями соціальних рухів або генераторами ідей, які стикаються з супротивом всередині країни, або за її межами. Дослідження свідчать, що пріоритетною засадою стабільних та довготривалих змін у суспільстві є вміння його лідерів оперативно усвідомлювати потреби громадян та держави в цілому, а також забезпечувати їх при прийнятті управлінських рішень, формуванні та реалізації державної політики.

Крім того, в межах політичного лідерства важливо враховувати і інші його складові, зокрема навички спілкування. Особа, яка вміє говорити на публіку доступною мовою, зазначаючи достатню кількість аргументів, має можливість стати лідером у колективі. Однак, для того, щоб сформувався ефективний лідер, не достатньо мати комунікативні навички, потрібно також вміти слухати та чути інформацію щодо проблем, інтересів та потреб суспільства. Лідери, які володіють зазначеним комплексом навичок, спроможні знаходити компроміси, вести конструктивні діалоги та досягати консенсусу в умовах різноманітних політичних інтересів.

І. Сурай відзначає, що «лідерство потрібно сприймати як управлінський статус, що є похідним від влади, який пов'язаний із посадою керівника та з

прийняттям рішень» [23, с. 45]. Ми погоджуємося із зазначеним, оскільки лідер в публічному управлінні часто уповноважений приймати управлінські рішення, керувати ресурсами та встановлювати напрямок роботи команди. Характеризуючи владу, якою наділений лідер, варто відзначити, що вона створює можливість впливати на підлеглих з метою забезпечення реалізації стратегічних цілей.

Поряд з цим, виникають і певні сумніви щодо деяких аспектів вищезазначеного твердження. Обґрунтуванням зазначеного є розуміння того, що лідерство не завжди обмежується формальним статусом або владою. Саме тому ефективний лідер не обов'язково займає керівну посаду, але при цьому він здатний впливати на інших осіб завдяки своїм якостям та досвіду.

Зазвичай лідерство базується на довірі. І. М. Грищенко з цього приводу пише, що «основна цінність та головна передумова лідерства – це розвиток довіри в команді» [24, с. 214]. Варто наголосити, що довіра у сукупності з етикою та можливостями налагоджувати стосунки виходить за формальні владні межі. На перший погляд, лідерство пов'язано виключно з управлінським статусом, але практика свідчить, що його сутність не має формальних меж. Пояснюється це тим, що навіть, коли особа займає високу керівну посаду, вона має бачити у своїх підлеглих не лише посадових осіб, але й людей з усіма їхніми життєвими проблемами, інтересами та потребами.

Останніми роками лідери у публічному управлінні стикаються з численними викликами, зокрема зі складністю і стрімкою динамікою середовища, що вимагає оперативної адаптації до змін. Проблеми, які спіткали Україну, а саме пандемія COVID-19, а надалі повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, продемонстрували, наскільки важливо мати лідерів, які здатні швидко реагувати на екстрені ситуації в умовах невизначеності. Успішні лідери під час пандемії COVID-19 швидко змогли перевести команди на віддалений режим роботи, мінімізуючи ризики для компанії [25, с. 481]. Дещо подібна ситуація складається і після повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. Викладене в черговий раз підкреслює важливість врахування психологічних лідерських якостей при реалізації компетентними особами поставлених перед державою завдань.

Аналізуючи перспективи розвитку лідерства у публічному управлінні, вважаємо за необхідне першочергово привернути увагу до таких заходів: по-перше, зростання важливості диджиталізації публічного управління; по-друге, створення засад для активної участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень та формуванні державної політики; по-третє, забезпечення можливості інтеграції інноваційних підходів.

Важливість аспекту диджиталізації процесів публічного управління посилюється зростаючою роллю технологій у політичних процесах, що дозволяють збільшити доступність інформації та полегшити комунікацію між лідерами, їхніми командами та широкою громадськістю. Поряд з цим, М. І. Лахижа наголошує, що «проблеми диджиталізації в Україні пов'язані не лише і не скільки з

технологічним відставанням, а й з недосконалістю публічного управління» [26, с. 211]. Наслідками зазначеного в Україні є брак прозорості та несистемний підхід до змін, що погіршує імідж публічної влади.

У сучасному світі соціальні мережі все далі стають потужним інструментом для здобуття підтримки й формування суспільної думки. Саме тому, нагальною потребою є набуття навичок сучасними лідерами використовувати новітні технології, що гарантує підвищення прозорості процесів управління, а також залучення ширшої аудиторії до формування та прийняття управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження свідчать, що лідерство в публічному управлінні трансформується відповідно до еволюційних змін у суспільстві. Сьогодні лідери у публічному управлінні мають володіти не лише традиційними управлінськими навичками, але й навичками проектного управління, міжособистісної комунікації та адаптивності.

Для удосконалення лідерства у публічному управлінні пропонуємо:

по-перше, розвивати програми навчання та тренінги для лідерів в контексті емоційної компетентності, комунікаційних навичок та адаптивності в умовах криз (мета – забезпечити розуміння людських потреб та мотивацій);

по-друге, запровадити практики менторства та наставництва для молодих лідерів у публічному управлінні, що дозволить передавати досвід та знання, сприяючи розвитку креативності;

по-третє, активізувати роботу щодо створення платформ для відкритої комунікації лідерів з громадськістю, що забезпечить оперативний зворотній зв'язок;

по-четверте, інтегрувати інноваційні технології в управлінські процеси для покращення доступу до інформації, що дозволить підвищити прозорість публічного управління;

по-п'яте, забезпечити розвиток механізмів участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень та формуванні державної політики, що сприятиме зміцненню довіри до органів управління;

по-шосте, створити програми підтримки психічного здоров'я для працівників публічної сфери, забезпечивши при цьому здоровий психологічний клімат в командах.

Перспективами подальших досліджень є аналіз досвіду країн Європейського Союзу у контексті лідерства у сфері прийняття управлінських рішень у публічному управлінні та формування державної політики з метою імплементації успішних практик в управлінські процеси в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилевич Л., Тептюк Ю. Емоційне лідерство керівника як чинник удосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих. *Psychology Travelogs*. 2025. № 1. С. 99–107. <https://doi.org/10.31891/PT-2025-1-10>
2. Деркач Л. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 125–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1>
3. Євтушенко О. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. *Public Administration and Regional Development*. 2025. № 27. С. 126–147. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06>
4. Matsuo M. Transformational leadership and team communities of practice: overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*. 2025. № 29(11). С. 59–82. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187>
5. Мотенко Я. В. Перспективи політичного лідерства як предмет українського наукового дискурсу початку ХХІ ст. *Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, Нац. тех. ун-тет «Харківський політехнічний інститут», 27-29 березня 2025 р.)*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 55–58. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1b1d410d-cc72-47fd-bdfa-f9f1121ed675/content>
6. Огороднійчук М. Ефективне лідерство в публічному управлінні. *Літописець*. 2025. Вип. 20. С. 173–177.
7. Прідолоба В. Теоретичні засади розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. С. 101–107. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-101-107>
8. Сентик Р. Психологічні чинники успішного лідерства в організаціях. *Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, Західноукр. нац. ун-тет, 30 квітня 2025 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 188–189.
9. Xu B., Wu H. Effect of servant leadership on employees' innovative behavior with the mediating role of psychological empowerment and moderating role of core self-evaluation. *Scientific Reports*. 2025. № 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-19471-z>
10. Hariyani D., Hariyani P., Mishra S. The role of leadership in sustainable digital transformation of the organization. *Sustainable Futures*. 2025. № 10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101130>
11. Гльоза О. С. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2025. № 52(1-2). С. 36–47. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.52\(1-2\)-5](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-5)
12. Кузьмін В. Розвиток лідерських якостей молодших школярів в осередку НУШ. *Сучасний стан та тенденції розвитку початкової освіти в Україні: матер. ІХ наук.-практ. інт.-конф. здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти другого року навчання факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди (10 травня 2025 р., м. Харків) / за заг. ред. д-ра пед. н., доц. О. А. Мкртічян*. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 13.
13. Куля І. Ф., Черненко К. В. Процеси управління людськими ресурсами проекту. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу: зб. матеріалів конференції II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.)*. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 295–298.
14. Онищенко О. А., Гоменюк Н. О. Роль лідерства в управлінні сучасними підприємствами. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 25 квітня 2025 р.)*. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 350–352.

15. Шевчук В. М. Ефективний менеджмент: мистецтво балансу між людьми та процесами. *Економіка, фінанси та управління в епоху цифрових технологій*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 20 квітня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 50–56.
16. Дияк В. В., Волобуєв В. В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка: Науковий журнал*. 2024. Вип. 67, том 1. С. 15–19. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.2>
17. Маліновська О. Я. Використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. С. 39–44. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.2>
18. Гбур З., Білошкурська Н. Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям. *Публічне управління та політика*. 2025. № 1(5). С. 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05>
19. Коваль О. А., Проноза І. І. Політичне лідерство як ключовий ресурс модернізації державного управління. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів*: матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 30 квітня 2025 р.). Одеса ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-тет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «POLITICUS», 2025. С. 77–80.
20. Чернякова О. В., Гришко О. Д., Палій А. М. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Серія «Психологія». Вип. 1. С. 106–111. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.19>
21. Тертичка В. Аналіз державної політики і політологія. *Політичний менеджмент*. 2004. № 6 (9). С. 3–22.
22. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том № 32(71). № 3. С. 69–76. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12>
23. Сурай І. Г. Еліта в державному управлінні: погляд із давнини. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 4 (44). С. 43–47.
24. Грищенко І. М. Аналіз професійного лідерства в частині взаємодії його елементів як складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт». *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 212–217. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.2121>
25. Клевчик Л. Л. Вплив лідерських якостей на ефективність фінансової команди. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки*: матер. 7-ої Міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 10 квітня 2025 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С. 479–482.
26. Лахижа М. І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. №2(4). С. 202–213. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 21.10.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

**Riabets K. A.,**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor*

*Head of the Department of Management Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

*Bulvarno-Kudriavska St., 18/2, Kyiv, 04053, Ukraine*

*e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua <https://orcid.org/0000-0003-2354-4118>*

## **THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE FORMATION OF STATE POLICY**

**Abstract.** This paper analyzes the role of leadership in the decision-making process in public administration and the formation of state policy. It emphasizes that the effectiveness of a team's work depends on the level of trust within it, as well as the leader's ability to motivate and inspire productive work. The author's perspective on the concept of "leadership" is defined as a process in which a certain person (the leader) dominates in the group, guiding it towards achieving a common goal. Leadership is characterized as a complex phenomenon with a broad spectrum of aspects that make it relevant not only to public administration as a whole but also to its specific elements such as psychology and politics. The importance of considering psychological leadership qualities when competent individuals tackle the tasks set before the state is highlighted. In analyzing the prospects for the development of leadership in public administration, it is suggested that priority attention be given to the following measures: firstly, the increasing importance of digitalization in public administration; secondly, the establishment of bases for active citizen participation in the decision-making process and the formation of state policy; and thirdly, ensuring the possibility of integrating innovative approaches. The findings of the research conclude that today, leaders in public administration must possess not only traditional management skills but also project management skills, interpersonal communication, and adaptability.

**Keywords:** *leadership, public administration, management decisions, state policy, digitalization, innovation.*

## **REFERANCES**

1. Danylevych, L., Teptiuk, Yu. (2025). Emotional leadership of the manager as a factor in improving the management of subordinates personal resources. *Psychology Travelogs*, 1, 99–107. <https://doi.org/10.31891/PT-2025-1-10> [in Ukrainian].
2. Derkach, L. (2025). Ethical leadership as a factor in combating corruption in the public administration system. *Young Scientist*, 2 (133), 125–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1> [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, O. (2025). Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public Administration and Regional Development*, 27, 126–147. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06> [in Ukrainian].
4. Matsuo, M. (2025). Transformational leadership and team communities of practice: overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 59–82. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187> [in Japan].
5. Motenko, Ya.V. (2025). Prospects of political leadership as a subject of Ukrainian scientific discourse of the beginning of the 21st century. *Current problems of social development in a society of changes: materials of the III International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", March 27-29, 2025)*. Kharkiv: NTU "KhPI", 55–58. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1b1d410d-cc72-47fd-bdfa-f9f1121ed675/content> [in Ukrainian].
6. Ohorodniichuk, M. (2025). Effective leadership in public administration. *Chronicler*, 20, 173–177. [in Ukrainian].

7. Pridoloba, V. (2025). Theoretical principles of partnership development between opinion leaders and public administration bodies. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 13, 101–107. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-101-107> [in Ukrainian].
8. Sentyk, R. (2025). Psychological factors of successful leadership in organizations. *Personality and society: psychosocial dimensions of covital interaction: materials of the III All-Ukrainian scientific-practical conference* (Ternopil, Western Ukrainian National University, April 30, 2025). Ternopil: ZUNU, 188–189. [in Ukrainian].
9. Xu B., Wu H. (2025). Effect of servant leadership on employees' innovative behavior with the mediating role of psychological empowerment and moderating role of core self-evaluation. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-19471-z> [in China].
10. Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S. (2025). The role of leadership in sustainable digital transformation of the organization. *Sustainable Futures*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101130> [in India].
11. Hloza, O.S. (2025). Theoretical and methodological foundations of leadership. *Educational discourse: collection of scientific works*, 52(1-2), 36–47. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.52\(1-2\)-5](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-5) [in Ukrainian].
12. Kuzmin, V. (2025). Development of leadership qualities of junior high school students in the NUS branch. *The current state and trends in the development of primary education in Ukraine: Mater. IH science-practice. int.-conf. students of the first (bachelor's) level of higher education in the second year of study at the Faculty of Primary Education of H.S. Skovoroda KhNPU* (May 10, 2025, Kharkiv) / for general ed. Dr. Ped. Ph.D., Assoc. O. A. Mkrtychyan. Kharkiv: KhNPU named after H.S. Skovoroda, P. 13. [in Ukrainian].
13. Kulia, I.F., Chernenko, K.V. (2024). Human resource management processes of the project. *Innovative methods of economic management in the conditions of digitalization of business: coll. Proceedings of the II International Conference science and practice conf.* (Kyiv, October 10, 2024). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management. Pp. 295–298. [in Ukrainian].
14. Onyshchenko, O.A., Homeniuk, N.O. (2025). The role of leadership in the management of modern enterprises. *Integration of science and practice of management in conditions of socio-cultural transformations: collected materials of the III International Scientific-Practical Conference* (Poltava, April 25, 2025). Poltava: Publishing House of Taras Shevchenko Lviv National University. P. 350–352. [in Ukrainian].
15. Shevchuk, V.M. (2025). Effective management: the art of balance between people and processes. *Economics, finance and management in the age of digital technologies: materials. International scientific-practical conference / Eastern European Center for Scientific Research* (Sumy, April 20, 2025). Research Europe. 50–56. [in Ukrainian].
16. Dyiak, V.V., Volobuev, V.V. (2024). Genesis of the phenomenon of leadership in scientific research. *Innovative pedagogy: Scientific journal*, 67(1), 15–19. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.2> [in Ukrainian].
17. Malinovska, O.Ya. (2022). Using modern foreign experience in communications in the public administration system. *Balanced nature management*, 2, 39–44. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.2> [in Ukrainian].
18. Hbur, Z., Biloshkurska, N. (2025). The role of transformational leadership in promoting organizational innovation. *Public Administration and Policy*, 1(5), 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05> [in Ukrainian].
19. Koval, O.A., Pronoza, I.I. (2025). Political leadership as a key resource for the modernization of public administration. *Modern Ukrainian state: vectors of development and ways of resource mobilization: materials of the IX All-Ukrainian scientific and practical conference* (Odesa, April 30, 2025). Odesa DZ "Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky", Center for Socio-Political Research "POLITICUS". P. 77–80. [in Ukrainian].

20. Cherniakova, O.V., Hryshko, O.D., Palii, A.M. (2025). Coaching and training as tools for developing leadership qualities. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. PSYCHOLOGY Series, 1*, 106–111. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.19> [in Ukrainian].
21. Tertychka, V. (2004). Analysis of public policy and political science. *Political management, 6(9)*, 3–22. [in Ukrainian].
22. Shliakhtina, H.V. (2021). Experience of foreign countries in the formation of leadership competencies in public authorities. *Academic notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: State Administration, vol. 32(71), no. 3*, 69–76. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12> [in Ukrainian].
23. Surai, I.H. (2010). Elite in public administration: a view from antiquity. *Current problems of public administration, no. 4 (44)*, 43–47. [in Ukrainian].
24. Hryshchenko, I.M. 2025. Analysis of professional leadership in terms of the interaction of its elements as components of the management pair "subject-object". *Investments: practice and experience, no. 4*, 212–217. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.2121> [in Ukrainian].
25. Klevchik, L.L. (2025). The influence of leadership qualities on the effectiveness of the financial team. *Financial instruments for sustainable economic development: materials of the 7th International Scientific and Practical Conference (Chernivtsi, April 10, 2025)*. Chernivtsi: Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych, 479–482. [in Ukrainian].
26. Lakhyzha, M.I. (2020). Digitalization in Ukraine: concepts, problems, prospects and tasks of public administration. *Scientific Bulletin: State Administration, no. 2(4)*, 202–213. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213) [in Ukrainian].

*The article was received by the editors 15.09.2025.*

*The article is recommended for printing 21.10.2025.*

*Published 30.12.2025.*