

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: «Формування та розвиток інституту лідерства в  
публічному управлінні»

**Виконав:** студент групи ПУ24-1м  
Спеціальність 281 «Публічне управління  
та адміністрування»  
*Плахотіна Ірина Володимирівна*

**Керівник** к.держ. упр.  
*Критенко Олена Олександрівна*

**Рецензент** Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
доцент кафедри девелопменту та просторового  
планування, доцент, кандидат наук з державного  
управління **Самойлова І. І.**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ  
Кафедра

\_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
публічного управління та митного  
адміністрування

Рівень вищої освіти  
Спеціальність

\_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
\_\_281\_ Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_

Освітня програма

Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління та  
митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
”\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Плахотіна Ірина Володимирівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_ Формування та розвиток інституту лідерства в публічному  
управлінні \_\_\_\_\_

керівник роботи \_\_\_\_\_ к.держ. упр. Критенко О. О. \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 09.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Конституція України (засади публічної влади та державного управління). Закон України «Про державну службу» (компетентнісний підхід, управління персоналом, вимоги до керівників державної служби). Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (повноваження та функції керівників). Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Стратегія реформування державного управління України. Постанови КМУ щодо: формування компетентнісних моделей для державних службовців; навчання та професійного розвитку керівних кадрів; оцінювання результатів службової діяльності; HR-стратегії у державному секторі. Стратегія розвитку державної служби на 2022–2025 роки. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Програми підготовки керівників. Міжнародні стандарти та рекомендації ( OECD Core Competency Framework: Human Resource Management, The Principles of Public Administration SIGMA). Практики публічного лідерства країн ЄС, Канади, Великої Британії, Сінгапуру. Матеріали Світового банку щодо розвитку компетенцій та управлінських спроможностей державних службовців. Аналітичні матеріали та статистичні джерела: Дані НАДС щодо професійного розвитку кадрів, оцінювання керівників, участі в програмах лідерства Аналітика OECD SIGMA, UNDP, USAID, EU4PFM щодо розвитку людського капіталу та управлінської культури в Україні. Показники сервісності державної служби та довіри громадян до органів публічної влади. Праці українських дослідників: про лідерство, управлінські компетенції та розвиток управлінської культури. Зарубіжні наукові роботи щодо моделей лідерства в публічному секторі. Платформи професійного навчання державних службовців: Портал управління знаннями НАДС, Центр Підвищення Кваліфікації, U-LEAD, Ukrainian School of Government. Дані відкритих державних ресурсів: data.gov.ua, Єдиний портал вакансій державної служби, Prozorro. Освіта, програми цифрової трансформації HRM.

4. **Зміст роботи (перелік питань для розробки)** Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні. Класифікація сучасних моделей лідерства. Лідерські компетенції та їхнє місце у професійному стандарті державного службовця. Аналіз результативності чинних програм професійного розвитку та підготовки лідерських кадрів у ГО «Інститут громадської експертизи». Проблеми та бар'єри становлення інституту лідерства в українському публічному управлінні. Міжнародний досвід формування лідерства в державному управлінні. Розробка інтегрованої моделі розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби. Обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів. Використання лідерського потенціалу громадського сектору та бізнесу для зміцнення публічного управління.

5. **Перелік графічного матеріалу**\_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 13.07.25-19.07.2025 \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	24.01.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.07.25	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Платохіна І.* **Формування та розвиток інституту лідерства в публічному управлінні.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є дослідження формування та розвитку інституту лідерства в публічному управлінні, визначення його ключових складових та механізмів впливу на ефективність державного управління, а також розробка пропозицій щодо вдосконалення практики лідерства в органах публічної влади.

У роботі розглянуто теоретичні основи лідерства в публічному управлінні, класифікацію та типологію лідерських стилів, роль лідера в процесах управління та прийняття рішень. Проведено аналіз сучасних підходів до розвитку лідерських компетенцій у державних органах, а також досліджено фактори, що впливають на ефективність лідерства.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення інституту лідерства в публічному управлінні, серед яких - розвиток професійних і соціальних компетенцій державних службовців, впровадження програм навчання та менторства, стимулювання інноваційного та стратегічного мислення, а також підвищення рівня мотивації та відповідальності працівників органів влади.

Ключові слова: лідерство, публічне управління, інститут лідерства, ефективність управління, лідерські компетенції, державне управління, розвиток персоналу, управлінські процеси.

## SUMMARY

### ***Platokhina I. Formation and development of the institution of leadership in public administration***

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to study the formation and development of the leadership institution in public administration, to identify its key components and mechanisms of influence on the effectiveness of public governance, and to develop proposals for improving leadership practices in public authorities.

The thesis examines the theoretical foundations of leadership in public administration, the classification and typology of leadership styles, the role of the leader in management processes and decision-making. It analyzes modern approaches to the development of leadership competencies in public authorities and investigates factors affecting leadership effectiveness.

Based on the results of the study, directions for improving the leadership institution in public administration are substantiated, including the development of professional and social competencies of civil servants, the implementation of training and mentoring programs, promotion of innovative and strategic thinking, as well as increasing motivation and responsibility among public authority employees.

Key words: leadership, public administration, leadership institution, governance effectiveness, leadership competencies, civil service, personnel development, management processes.

#### ***Список публікацій здобувача***

1. Плахотіна І. В. Інноваційні технології розвитку лідерства в системі модернізації публічного управління // матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Матер. міжнар. науково-практ. конф.. (УМСФ. 14 листопада 2025 р). Дніпро, 2025. С. 275 – 277.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	10
1.1 Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні	10
1.2 Класифікація сучасних моделей лідерства	18
1.3 Лідерські компетенції та їхнє місце у професійному стандарті державного службовця	30
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	36
2.1 Аналіз результативності чинних програм професійного розвитку та підготовки лідерських кадрів	36
2.2 Проблеми та бар'єри становлення інституту лідерства в публічному управлінні України	39
2.3 Міжнародний досвід формування лідерства в державному управлінні	47
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	58
3.1 Розробка інтегрованої моделі розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби	58
3.2 Обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів	64
3.3 Використання лідерського потенціалу громадського сектору та бізнесу для зміцнення публічного управління (механізми залучення та співпраці)	70
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	92

## ВСТУП

У сучасному публічному управлінні лідерство виступає однією з ключових складових ефективності органів влади, здатною забезпечити стратегічний розвиток, підвищення якості прийняття рішень та адаптацію до змінного соціально-економічного середовища. Сильний лідер у державному секторі не лише координує діяльність підлеглих, а й формує організаційну культуру, сприяє розвитку професійних компетенцій, стимулює інноваційність та підвищує рівень довіри громадян до органів влади.

Зокрема, розвиток лідерства досліджували такі науковці, як Є. Барань, Л. Бізо, Ж. Блондель, І. Ібрагімова, О. Кікоть, І. Сурай, Т. Федорів, Л. Шевченко. Питання лідерських якостей вивчали Г. Бертуччі, Р. Дафт, Н. Маккіавеллі, М. Херманн. Аспекти професійних компетентностей висвітлені у роботах О. Бакаєвої, М. Коновалової, А. Ліпенцева, П. Хаїтова, Д. Шихненка та інших.

Актуальність дослідження обумовлена потребою розвитку системи лідерства в українському публічному управлінні, що дозволяє підвищити ефективність державної служби, забезпечити сталість управлінських процесів та інтегрувати міжнародний досвід у підготовку лідерських кадрів. Особливо важливим є визначення сучасних моделей лідерства та компетенцій, необхідних державним службовцям на різних рівнях управління, а також розробка механізмів підтримки молодих та перспективних лідерів через програми менторства та професійного розвитку.

Об'єктом дослідження є інститут лідерства в системі публічного управління.

Предметом дослідження є формування та розвитку інституту лідерства в публічному управлінні, а також механізми, інструменти та чинники, що впливають на ефективність лідерської діяльності в органах публічної влади.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності інституту лідерства в публічному управлінні та розробити практичні

рекомендації щодо його формування і розвитку в умовах реформування публічного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

розкрити сутність, зміст і роль лідерства в публічному управлінні;

проаналізувати сучасні моделі лідерства та їх застосування в державному секторі;

дослідити лідерські компетенції державних службовців та їхнє значення для професійної діяльності;

оцінити сучасний стан інституту лідерства в Україні та визначити проблеми його розвитку;

дослідити міжнародний досвід формування лідерства у публічному управлінні;

обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інституту лідерства, включаючи застосування програм менторства, коучингу та залучення потенціалу громадського та бізнес-сектору.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, індукція, дедукція), а також спеціальні методи дослідження в галузі публічного управління – системно-структурний, порівняльно-аналітичний, нормативно-правовий, методи соціологічного та контент-аналізу, метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення наукових джерел, узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних авторів на проблематику моралі та етики.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації наукових підходів до лідерства в публічному управлінні в умовах сучасних трансформацій в Україні, уточненні змісту та структури лідерських компетенцій публічного службовця, а також в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства в діяльності органів публічного управління.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів органами державної влади для вдосконалення системи підготовки

та розвитку лідерських кадрів, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін із публічного управління та адміністрування.

Основні положення дипломної роботи апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Актуальні проблеми публічного управління та права» (м. Дніпро, Університет митної справи та фінансів, 7 листопада 2025 р.).

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 74 сторінки. Список використаних джерел містить 92 найменувань, у тому числі 39 іноземною мовою. У роботі вміщено 1 рисунок та 12 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 1.1 Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні

На тлі глобалізації, що трансформувала постіндустріальне суспільство в інформаційне, питання лідерства стають вирішальними для розвитку публічного управління. Інтенсивні демократичні, економічні та соціальні зміни призвели до кардинальної зміни ролі, функцій та державно-управлінських відносин держави. Це вимагає повного перегляду політичної сфери та соціально-економічних відносин. Відповідні реформи спрямовані на вдосконалення людських ресурсів і формування сильного та спроможного лідерства в публічному управлінні.

Незважаючи на значні наукові досягнення та сучасні розробки, важливо зосередитися на перспективах формування сучасного лідерства в публічному управлінні, а також на необхідних знаннях, уміннях та компетенціях для лідерів.

У сучасному світі активно обговорюється потреба у впровадженні оновлених типів політичних лідерів. Це викликано трансформацією джерела та засобів влади, а також потужності впливу на світовій арені внаслідок таких процесів, як глобалізація, інформаційна революція (поширення інформації у безпрецедентних масштабах), демографічні зрушення, міграційні тенденції та кліматичні зміни. Оскільки політична реальність змінюється, класичні типи лідерів «старіють». Сучасні лідери реалізують владу на інших засадах, ніж їхні попередники, що формує нову модель поведінки лідерів у публічному управлінні. Ця модель зосереджує в собі нові якості та створює нові типи лідерського впливу, адже колишні моделі вже не можуть бути

високорезультативними. Еволюцію організаційної структури та функціонування узагальнено в табл. 1.1.

Фактично, з початком нового століття публічне управління переживає кризу лідерства через втрату ефективності старих принципів керівництва. Це є однією з ключових проблем формування та розвитку лідерства в публічному управлінні [33].

Таблиця 1.1

### Еволюція організаційної структури та функціонування

Аспекти	Організації XX століття	Організації XXI століття
<b>Зміни у структурі</b>		
Модель управління	Бюрократичні, що характеризуються великою кількістю правил та персоналу.	Небюрократичні, з меншою кількістю правил і працівників.
Роль керівництва	Управління здійснюється переважно керівниками вищого рівня.	Керівники виступають у ролі лідерів, тоді як управління реалізують працівники базового рівня.
Регулювання діяльності	Політики та процедури мають значну внутрішню взаємозалежність.	Політики та процедури мають мінімальні внутрішні взаємозалежності та орієнтовані на клієнтів.
<b>Зміни в культурі</b>		
Основний фокус	Сфокусовані на внутрішніх питаннях організації.	Зовнішньо орієнтовані (на ринок, клієнтів).
Характер	Централізовані за прийняттям рішень.	Уповноважуючі (децентралізовані) та надихаючі.
Прийняття рішень	Рішення приймаються повільно.	Рішення приймаються швидко.
Комунікація	Політичні (приховані процеси).	Відкриті та прозорі.
Ставлення до ризику	Не схильні до ризиків.	Більш толерантні до ризиків.

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

Феномен лідерства та його стійкі характеристики в організації суспільства намагалися осмислити ще з часів Античної Греції, і ця тема залишається ключовою у політичних дослідженнях і досі. Питання про те, як відбувається формування та розподіл влади, які індивіди здатні обіймати цю

позицію, і якими якостями повинен володіти справжній лідер, вивчаються багатьма дослідниками.

Вчені сходяться на думці, що поняття «лідер» (не лише у політичній сфері) є емоційно насиченим, оскільки ця позиція є водночас спокусливою і відповідальною. У лідерстві зосереджені багато «вічних» проблем публічного управління та політичного знання: питання моралі, прагматики, осмислення цінностей та здатності управляти людською спільнотою.

Для українських реалій особливо актуальною є потреба в керівниках-лідерах, які здатні відповідати викликам часу і реалізовувати свої завдання на основі нових цінностей. Це, своєю чергою, стимулює зміни у сфері публічного управління та загальні трансформації в культурній сфері.

Хоча діяльність на кожному рівні управління та посаді має свою специфіку, лідерство виступає загальною вимогою до управлінців усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, а стандарт поведінки, який вважається взірцем і очікується на практиці. Таким чином, лідерство є тим, чого навчають, принципом, який сповідують, і компетенцією, яку розвивають та оцінюють, незалежно від того, чи особу обирають на керівну посаду, чи вона просто виконує свої посадові обов'язки [6].

Саме поняття «лідерство» науковці трактують по-різному. Наприклад, його розглядають як взаємовідносини між лідером і членами групи, де відбувається взаємний вплив задля досягнення реальних змін та результатів, що відображають спільні завдання [9, с. 564].

Лідерство також визначають як процес взаємного впливу між лідером та його послідовниками, спрямований на досягнення групових, організаційних та соціальних завдань [12, с. 661]. Дехто акцентує, що це здатність впливати на людей більше емоційними закликами, ніж використанням авторитету [35, с. 33–48].

На думку І. Сурай, лідерство проявляється у процесі взаємодії, коли одна особа (лідер) усвідомлює та виражає потреби й інтереси інших. Це дозволяє досягти престижу та впливу, а послідовники, своєю чергою, передають

частину своїх повноважень для реалізації власних інтересів [40]. Водночас, І. Сурай стверджує, що лідерство слід сприймати як управлінський статус, похідний від влади, який пов'язаний із посадою керівника та прийняттям рішень [40, с. 45].

Характер впливу лідера на послідовників значною мірою залежить від джерел влади, які він має. Ідеальною для ефективного лідерства вважається ситуація, коли лідер поєднує у собі дві основи влади: формальну владу (пов'язану з посадою), особистісну (особистісні характеристики), неформальну владу.

Ж. Блондель розглядає лідерство як владу, що проявляється у здатності лідера змусити інших виконувати те, чого вони б не робили за інших обставин або не мали бажання робити [61, с. 22]. На його думку, лідерство - це специфічний різновид влади в управлінських процесах, який ґрунтується на управлінні «зверху вниз», де носієм влади є одна особа або група осіб, а не більшість [61, с. 28].

Прагнення до влади часто виступає головним критерієм у класифікації лідерства в науковій літературі. Дослідники припускають, що приблизно 8% громадян у кожній нації мають сильну схильність до влади, для яких бажання її розширення зростає пропорційно до її кількості. Влада завжди передбачає управлінський статус і соціальну позицію, пов'язану з прийняттям рішень. Для лідерства критично важливо, щоб ці рішення повністю або частково задовольняли потреби членів групи, оскільки інакше підтримка лідера у реалізації його завдань припиниться.

Влада визначається як універсальна, базова та центральна категорія у політичній науці та державному управлінні, що має безліч аспектів і нерозривно пов'язана з поняттям лідерства. Згідно з Енциклопедією державного управління [52, с. 90], «влада» - це багатоаспектне соціально-політико-правове поняття, яке може означати: взаємовідносини, де одні здійснюють управління, а інші підкоряються; здатність досягати поставлених завдань; здатність суспільно-політичної системи забезпечувати виконання

власних рішень; самоорганізацію людської спільноти через розподіл управлінських та виконавчих функцій; а також можливість і здатність виявляти свою волю.

У системі владних відносин використовуються різноманітні критерії для теоретичного вивчення функцій та ролей політичних лідерів. М. Херманн [62] запропонувала обґрунтовану класифікацію, поділяючи лідерів на три основні спрямування з чітко визначеними функціями: Лідер «комівояжер»: Його діяльність полягає у втіленні та задоволенні конкретних потреб та інтересів своїх прихильників і він вважає свою місію завершеною після їх досягнення. Лідер «пожежник»: Його діяльність базується на швидкій реакції у разі виникнення нестандартної соціальної ситуації, він прагне негайно протидіяти негативним загрозам і часто володіє якостями вмілого організатора. Лідер «маріонетка»: Перебуває під сильним впливом групи наближених осіб, яким цілком довіряє, і часто їхні інтереси зосереджені на власних цінностях і бажаннях [62].

Тип лідера, «маріонетка», досить часто зустрічається в сучасному світі, хоча зазвичай не в чистому вигляді, а з елементами двох інших. В умовах розвитку інформаційного суспільства поширення цього типу лідерства зросло, насамперед, через соціальні чинники.

Н. Маккіавеллі також розмежовував типи лідерства за їхніми методами управління, визначаючи одних як «левів» - лідерів, які рішуче прокладають шлях до влади, а інших як «лис» - тих, хто шукає більш зручні та економні засоби для досягнення владних результатів [71]. Ця характеристика залишається актуальною й сьогодні.

Соратники та послідовники є найважливішим ресурсом для будь-якого лідера, оскільки без їхньої підтримки досягнення бажаного результату майже неможливе. Тому ще однією важливою характеристикою лідерства в публічному управлінні є його легальність та легітимність. Ідеальною для публічного управління на демократичних засадах є модель, за якої легітимність лідера ґрунтується на легальності і навпаки. Багато сучасних

досліджень вказують, що впровадження нових напрямів розвитку державної служби створює можливості для набуття лідерських якостей спеціалістами в системі публічного управління.

Лідерство в публічному управлінні визначається як управлінська взаємодія (між лідерами та послідовниками), що базується на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для мотивації людей до досягнення спільних завдань. Метою формування та розвитку лідерства в цій сфері є досягнення нової якості організаційної взаємодії, що сприятиме оптимізації діяльності державних органів як суб'єктів управління та їхньої співпраці з громадянами як об'єктами управління [50].

Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності відбувається в контексті реформування державного управління та державної служби. Це відображено в низці нормативно-правових документів, включаючи Закон України «Про державну службу», що визначає правові та організаційні засади професійної, політично неупередженої, ефективною та орієнтованою на громадян державної служби; Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020», що окреслює мету, напрями руху та пріоритети розвитку країни; а також Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, спрямовану на вдосконалення системи управління шляхом забезпечення державної служби професійними керівниками [39].

Хоча нормативно-правова база в цілому сприяє розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, потреба в реформуванні та вдосконаленні публічного управління висуває нові вимоги щодо врахування аспектів розвитку лідерства в нормативних актах. Зокрема, існує потреба у відображенні питань щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання тощо.

Серед актуальних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в публічному управлінні, виділяють неповноту законодавчої бази (що не завжди враховує національний і міжнародний досвід), недостатнє впровадження передового досвіду в управлінні персоналом та відсутність комунікаційного

простору для обговорення рішень на місцях, невідповідність ролі та статусу кадрових підрозділів новим викликам, відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління, а також недосконала та неефективна система професійної підготовки керівників з лідерськими навичками й недостатня орієнтація системи професійного навчання на розвиток лідерських якостей держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування [49].

Сучасний демократичний лідер сприймається як керівник із найкращими елітними якостями. Тому знання, навички та компетенції, здобуті під час навчання, є критично важливими для якісного здійснення публічного управління, особливо на керівних посадах. Лідер, орієнтований на просування служіння країні через чесність та повагу, інтегрує цінності та етичні норми. Через особисту поведінку лідери демонструють відданість концепції служіння, а також повинні мислити позитивно, навчати та вчитися в інших, мотивувати підлеглих, прагнути до досконалості, розвивати взаємодію з працівниками, заохочувати відкриті та конструктивні стосунки, довіряти та бути зразком довіри для інших, а також ефективно керувати роботою співробітників та організовувати роботу колективів.

Особливість процесу оволодіння знаннями у професійній підготовці керівників системи публічного управління полягає в практичній спрямованості: управлінці мають не лише здобути знання, але й набути та застосовувати на практиці необхідні навички.

Лідерство в публічному управлінні в Україні потребує постійної модернізації. Одним із ключових напрямків є підвищення професійного рівня публічних службовців та ефективне довгострокове планування їхньої діяльності, що вплине на якість прийняття рішень і управління загалом. У цьому контексті актуалізується питання професійних компетенцій лідера. Як зазначалося у Всесвітній доповіді ООН про стан державного сектору за 2005 рік [2], здатність державних органів ефективно працювати в інтересах суспільства повністю залежить від компетентності, мотивації, чесності співробітників та їхніх лідерських якостей.

Перспективи розвитку лідерства в публічному управлінні охоплюють такі основні складники [18]: освіта (регламентація процедур для зміни форм навчання із застосуванням сучасних методів активного впливу на особистість); індивідуальність (розвиток особистісної структури для забезпечення персональної готовності до змін); групова взаємодія (аналіз поведінки лідерів під час виконання управлінських обов'язків та підтримки відносин); організаційність (трансформація діяльності служб управління в органах публічної влади, спрямована на активне включення персоналу у формувальну діяльність для підвищення якості управлінських взаємодій); та діяльнісність (формування вмій та навичок через практичні справи під час занять).

Для значного розвитку публічного управління важливо повною мірою використовувати лідерський потенціал. Це вимагає виконання низки завдань [48]: створення науково-дослідних програм для вивчення лідерства на публічній службі з урахуванням регіональної специфіки; реалізація програм навчання керівників щодо технологій управління, заснованих на лідерстві; а також створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції. Додатково до складників розвитку лідерства в публічному управлінні належать: дослідження мистецтва створення ефективної комунікації та переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами, орієнтоване на результат; здійснення ефективних реформ; а також впровадження профілю компетенцій для розвитку індивідуального потенціалу та реалізації посад державної служби.

Аналіз перспектив розвитку лідерства в органах публічної влади показує, що створення ефективної системи публічного управління може підвищити конкурентні переваги країни і сформувати принципи демократичного правління на основі верховенства права. В цих умовах у системі публічного управління назріває потреба в управлінці нового типу, який відповідає сучасним вимогам: це керівник з високим рівнем професіоналізму, новою якістю мислення, новим набором знань, умінь і навичок, а також із високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності.

Важливим аспектом є розвиток лідерських якостей державних службовців, що здатний підвищити окремі показники діяльності органів публічної влади. Лідерство повинно формуватися на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, впливовість та підвищення ефективності праці підлеглих.

Пропоновані заходи включають створення профілю компетенцій майбутніх лідерів, визначення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, а також процес постійного розвитку лідерства. Профілі лідерства є основою професійного розвитку державних службовців. Вони необхідні для визначення індивідуальних потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм, а також для розробки підходів до підвищення кваліфікації. Профіль визначає необхідний набір компетенцій, безпосередньо пов'язаний із функцією керівництва - управлінськими функціями, які на сьогодні виконують або повинні виконувати всі державні службовці на керівних посадах.

Отже, формування лідерів має базуватися на вдосконаленні системи публічного управління, створенні необхідного інституційного середовища (зокрема законодавчої бази), антикорупційній політиці, а також підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо [27]. Ці основні методи розвитку лідерства забезпечать підготовку майбутніх лідерів у системі органів публічної влади, що прогнозує позитивні перспективи для цієї галузі в Україні.

## **1.2 Класифікація сучасних моделей лідерства**

Лідерство є одним із найбільш обговорюваних понять і вважається основою успіху будь-якої структури, компанії, організації, установи чи нації. Аналіз наукової літератури свідчить, що поняття «лідерство» має різноманітні значення та трактування.

Оскільки дослідження в галузі лідерства постійно прогресують, наше розуміння цього поняття змінюється відповідно до зовнішнього оточення. Дослідники зауважують, що нові визначення та концепції лідерства виникають як відповідь на унікальні виклики сьогодення, з якими стикаються організації та підприємства [64]. Однак, незважаючи на відсутність єдиного визначення, деякі автори все ж прагнуть описати його характеристики, типи, підходи до управління командами та практичне застосування.

Northouse зазначає, що у 1930-х роках у центрі уваги при визначенні лідерства були його риси, тож його сприймали як вплив на людей, а не домінування над ними. Лідерство також ідентифікували як взаємодію конкретних особистісних рис індивіда з рисами групи. Згідно з теорією лідерства Нортхауса, воно має чотири основні аспекти [81]: це складний процес, вплив на послідовників, явище, яке може існувати лише всередині групи, і спосіб досягнення мети. Отже, згідно з дослідженнями автора, лідерство можна визначити як динамічний процес, у якому лідер впливає на послідовників для досягнення конкретної спільної цілі.

Інші дослідники включають до опису лідерства мотивацію та натхнення і водночас підкреслюють здатність лідера спрямовувати інших на досягнення конкретних результатів. Висновки щодо сутності лідерства в різних авторів збігаються [53]. Таким чином, лідерство визначають як вплив на групу або послідовників для досягнення певної мети [60]. Chermers вважав, що лідерство - це процес переконання групи послідовників досягти конкретних цілей і скерувати організацію до більш злагодженого та узгодженого існування [62]. Yukl визначає лідерство як процес впливу на інших для визначення та узгодження того, що саме і як саме має бути зроблено. Він також вважає це процесом прискорення індивідуальних і спільних зусиль для досягнення спільних цілей [4]. Досліджуючи лідерство, Kruse дійшов висновку, що людина може впливати на інших, щоб максимізувати їхні робочі зусилля для досягнення своїх цілей [85].

Аналіз літератури та досліджень поняття «лідерство» дозволяє сформулювати кілька важливих висновків. По-перше, лідерство – це багатовимірне та динамічне явище, яке важко визначити однозначно, що відображається у різних підходах науковців до його розуміння. По-друге, попри відсутність єдиного загальноприйнятого визначення, лідерство залишається актуальним напрямком сучасних досліджень. Представники різних галузей науки переконані, що якісне лідерство зміцнює внутрішні процеси, підвищує продуктивність та ефективність команд, а також створює позитивну організаційну культуру. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей.

Дослідження поняття «лідерство», його концепції та підходів і досі є актуальним предметом вивчення в усьому світі. Результати багатьох наукових праць підтверджують різноманітність теоретичних підходів до пояснення складнощів процесу лідерства. В одних дослідженнях лідерство розглядають як характеристику особистості чи її поведінку. В інших - вивчають його з погляду оброблення інформації чи взаємостосунків з іншими людьми, тобто послідовниками [81].

Також відомо, що різні лідери можуть виявляти свій індивідуальний стиль в управлінні групою та взаємодії з її членами [54].

Багато досліджень лідерства спираються на типологію легітимного правління, розроблену М. Вебером. Він поділяє лідерство на три основні типи [91]: традиційне, засноване на вірі в традиції та легітимність тих, хто ними призначається; харизматичне, що спирається на віру у святість чи героїзм людини та порядок, який він створює; та раціонально-легальне (бюрократичне), засноване на вірі в законність установлених порядків (законів, правил, обов'язків). Визначення лідерства, запропоноване Вебером, є основоположним для подальших досліджень різних його форм та їхнього впливу на послідовників та організаційні структури.

Серед інших підходів до стилів лідерства важливе місце посідає дослідження Курта Левіна та його колег. Вони провели експеримент для вивчення впливу стилів лідерства на поведінку групи і в результаті визначили та описали три основні стилі: автократичний, демократичний та делегативний (ліберальний). Дослідження виявило, як тип лідерства впливає на групову динаміку, рівень агресії, творче мислення, продуктивність групи, її самостійність та ініціативність. Було встановлено, що авторитарний лідер досягав більшого обсягу виконаної роботи, ніж демократичний. Однак така команда демонструвала відсутність мотивації, творчого та групового мислення, а агресивність щодо керівника та інших членів команди переважала над прихильністю та взаємністю [77].

Якість і обсяг роботи, виконаної під керівництвом демократичного і делегативного лідерства, був меншим порівняно з авторитарним стилем. Проте демократичний лідер забезпечує ефективність та продуктивність команди, а члени групи є більш мотивованими та залученими. Водночас, під керівництвом делегативного стилю, члени групи виявляють недостатню самостійність та очікують вказівок від керівника [77]. Дослідження Левіна лягло в основу пошуку інших стилів поведінки, здатних сприяти зростанню продуктивності праці та рівня задоволеності [77].

Для розуміння підходів до управління персоналом важливо звернутися до теорії X і Y, розробленої Дугласом Мак-Грегором. Ця теорія не пов'язана безпосередньо з класифікацією стилів лідерства, а скоріше відображає підходи до управління персоналом. Згідно з нею, мотивація може і повинна бути досягнута різними способами залежно від того, до якої категорії належить працівник - X чи Y. Теорія X описує співробітників як людей із низьким рівнем мотивації та відсутністю бажання працювати. Мак-Грегор вважав, що ці твердження вірні лише за наявності належних доказів. Навпаки, у теорії Y він припускає, що більшість співробітників є мотивованими й готовими брати на себе відповідальність. Теорія Y доводить, що за правильної мотивації співробітники можуть бути самоврядними та творчими в роботі. Тому при

взаємодії з колективом лідерам слід враховувати індивідуальні характеристики підлеглих й обирати теорію X або Y відповідно до управлінського персоналу [67].

Стилі лідерства за поведінковим підходом Р. Лайкерта наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Стилі лідерства за поведінковим підходом Р. Лайкерта**

Стиль лідерства	Характер взаємодії та прийняття рішень	Ключові особливості
1. Експлуататорсько-авторитарний	Рішення ухвалюються лідером одноосібно; участь співробітників мінімальна.	Лідер мало піклується про команду; використовує загрози та страх для досягнення конформізму.
2. Прихильно-авторитарний	Лідер слухає потреби нижчого рівня, але зберігає контроль над основними рішеннями.	Лідер турбується про членів команди; використовує винагороди для стимулювання продуктивності.
3. Консультативний	Лідер створює ілюзію передачі ідей від співробітників, уважно прислухається до них, але основні рішення залишаються централізованими.	Співробітники надають інформацію та ідеї; рішення, по суті, приймаються керівником.
4. Демократичний	Співробітники на всіх рівнях активно залучаються до процесу прийняття рішень.	Сприяє психологічній близькості та ефективному функціонуванню колективу через повну участь.

Джерело: сформовано автором на основі [22]

У контексті розвитку стилів управління Р. Блейк та Дж. Мутон розробили «управлінську решітку» – інструмент аналізу стилів управління, представлений матрицею з двома основними осями. Вісь «турбота про людей» відображає ступінь участі лідера у розвитку співробітників, а вісь «турбота про результат» - ступінь його концентрації на досягненні цілей організації. На основі цих осей формуються чотири базові стилі управління [87]:

Авторитарний лідер – більше дбає про результати, ніж про людей.

Командний лідер – піклується як про результати, так і про людей.

Лідер, що опікає – мало піклується про результати, а більше про людей.

Ситуативний лідер – характеризується помірною турботою як про результати, так і про людей [22].

Джон Адейр, на відміну від інших дослідників, вважав, що лідерству можна навчитися і що воно не залежить від вроджених рис особистості. Адейр розробив модель функціонального лідерства, яка є орієнтованою на дію і охоплює три сфери, що перетинаються між собою [53]: завдання, яке команда повинна виконати; команда, призначена для виконання завдання; кожна особа в команді.

Завдання лідера полягає у керуванні всіма трьома сферами (табл.1.3), утримуючи їх у рівновазі. Якщо будь-яка одна сфера ігнорується, інші навряд чи будуть успішними. Вважається, що модель Адейра є застарілою і не повністю відповідає сучасним уявленням про необхідну лідерську поведінку. Основним аргументом проти є те, що це дуже проста модель, яка не враховує складності сучасного світу. З іншого боку, прихильники моделі стверджують, що саме її простота робить її ідеальною для застосування.

*Таблиця 1.3*

### **Функціональна модель лідерства Джона Адейра (1973)**

Сфера управління	Діяльність лідера
Завдання	Визначення завдання, складання плану, розподіл роботи та ресурсів, контроль якості й темпу роботи, перевірка виконання плану та його коригування.
Команда	Підтримка дисципліни, розвиток командного духу, заохочення, мотивація та цілеспрямованість, призначення підкерівників, забезпечення спілкування всередині та розвиток групи.
Особистість	Вирішення особистих проблем, похвала окремих осіб, надання статусу, розпізнавання та використання індивідуальних здібностей, розвиток особистості.

*Джерело: сформовано автором на основі [53]*

Продовжуючи огляд різних стилів лідерства, важливо звернути увагу на погляди Роберта К. Грінліфа, який у 1970 році вперше запропонував концепцію лідерства як служіння (servant leadership). Грінліф вважав, що лідери-слуги втілюють такі ключові лідерські риси, як: слухання, емпатія, зцілення, обізнаність, переконання, концептуалізація, передбачення, управління,

прагнення до зростання та побудова спільноти. Своїм способом управління, орієнтованим на служіння іншим, такі лідери сприяють розвитку людського потенціалу як у собі, так і в інших [59].

На відміну від Грінліфа, американський науковець Бернард Басс сфокусував свої дослідження на пошуку розуміння того, як лідер впливає на мотивацію та ефективність послідовників. Бассу вдалося пояснити психологічні механізми, що лежать в основі трансформаційного та транзакційного лідерства [57]. Вперше трансформаційне лідерство описав Даунтон у 1973 році, і лише через п'ять років Джеймс Мак-Грегор Бернс описав повну концепцію трансформаційного лідерства у своїй теорії «Лідерство». Бернс намагався пов'язати ролі лідерства та наслідування, водночас диференціюючи трансформаційні та транзакційні властивості [55]. Натомість, дослідження Басса допомогли краще зрозуміти різні аспекти лідерства та його вплив на організаційні процеси, а його модель є важливим інструментом для аналізу та розвитку лідерських якостей у різних галузях діяльності.

Сосік та Юнг у своєму дослідженні використовують інший підхід до визначення лідерства, у якому розглядають п'ять моделей поведінки та одну характеристику. На думку дослідників, поведінка лідера виявляється в тому, що він робить і говорить, і це можна спостерігати, описати та зафіксувати. Характеристику ж Сосік та Юнг описують як рису особистості, що присвоюється лідерові його оточенням на підставі його сприйняття. Ці п'ять моделей поведінки та одна характеристика описують різні типи лідерства. Відповідно до їхньої моделі, лідери можуть демонструвати як пасивний, так і активний стиль лідерства [85]. Модель включає такі типи: пасивні – делегативне (ліберальне) і пасивне управління «за винятком»; активні – активне управління «за винятком» і лідерство з умовною нагородою. Дослідження Сосік та Юнг стало джерелом інформації для вивчення розвитку лідерства та впливу різних лідерських підходів на організаційну ефективність.

Вивчення різних стилів лідерства дає змогу краще зрозуміти різноманітні підходи до управління та виявити їхні ключові риси. Нижче

проаналізовано найбільш досліджені стилі лідерства та їхній вплив на результативність групової діяльності.

Поведінка автократичного лідера полягає в тому, що він замикає на собі всі зв'язки, ізолюючи членів групи від «зовнішнього середовища», а інформація надається команді в дуже обмеженому вигляді. Характерний жорсткий і чіткий контроль усіх дій підлеглих, вимагається повне підпорядкування та виконання всіх указівок керівника. Як наслідок, створюється жорстке та структуроване робоче середовище, де члени команди не є самостійними особистостями й позбавлені мотивації та ініціативи [32].

Автократичні лідери зазвичай ухвалюють рішення на основі власних ідей і суджень та рідко приймають поради послідовників [60]. Такий підхід, коли керівник майже все вирішує самостійно, не стимулює вихід за рамки стандартів та творче мислення. При такому керівництві відсутні інноваційні ідеї, а члени команди незадоволені роботою та мають низький рівень морального стану [54].

Водночас, автократичне лідерство може бути ефективним для вирішення деяких ситуацій. Воно особливо корисне в обставинах, коли потрібно прийняти швидке рішення і немає можливості обговорювати питання зі значною кількістю людей. Крім цього, є певний тип завдань, які можуть бути виконані лише під керівництвом сильного та енергійного лідера [60]. Автократичний стиль також важливий у ситуації, коли компанія стикається з кризою або нагальною проблемою, що вимагають негайного реагування. Попри те, що автократичне лідерство має підводне каміння, лідери можуть навчитися мудро використовувати елементи цього стилю [60].

Демократичне лідерство – це стиль, під керівництвом якого члени групи беруть більше участі в процесі прийняття рішень. Демократичний лідер завжди інформує своїх співробітників про все, що впливає на їхню роботу, і поділяє з ними відповідальність за прийняття рішень і розв'язання проблем [61].

Зазначений стиль лідерства проявляється в наданні переваги механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня, зокрема потребі причетності, високої мети, автономії та самовираження. У демократичному лідерстві членів групи мотивують ділитися ідеями та думками, навіть якщо остаточне рішення ухвалює лідер. Це сприяє більшій залученості учасників до процесу та стимулює творчість. Формуються відкритість та підтримка в робочому середовищі, де послідовники можуть вільно висловлювати свої ідеї та думки, цінуючи співпрацю, обмін ідеями та творчий підхід до розв'язання проблем. Демократичний лідер завжди відкритий до взаємодії, уважний до думки підлеглих і готовий до співпраці. Такий лідер вважає, що краще обговорювати варіанти перед прийняттям рішень, особливо в складних ситуаціях, та прагне встановити добрі взаємовідносини в колективі. Він звертається до підлеглих із проханнями та рекомендаціями, а не наказами, готовий прислухатися до критики і прагне створити самостійне робоче середовище, праця якого є плідною [32]. Загалом демократичне лідерство сприяє створенню сприятливої та дружньої атмосфери в колективі, що забезпечує ефективну роботу та досягнення спільних цілей.

На крайньому полюсі неактивності з боку лідерів знаходиться добре відома форма нелідерства - лідерство «не втручайся» або «нічого не роби» [25]. У літературі цей стиль має різні назви: делегативне лідерство, ліберальне лідерство, лідерство невтручання чи нелідерство. Загалом, термін має негативну асоціацію й описує стиль, за якого лідер уникає відповідальності, відкладає прийняття рішень та зазвичай не цікавиться потребами й розвитком послідовників [14].

Поведінка такого «нелідера» зазвичай проявляється в ухилянні від прийняття рішень чи небажанні взяти на себе відповідальність. Лідер ігнорує питання, пов'язані з роботою, і не цікавиться потребами команди [79]. Згідно з характеристикою, делегативний лідер виявляє байдужість до того, чи дотримуються його підлегли встановлених в організації стандартів та правил, або чи досягає команда поставлених цілей. Делегативний лідер також може

виявляти незацікавленість до робочих зустрічей та уникати будь-яких форм взаємодій, пов'язаних з робочими аспектами. У результаті дослідження виявлено, що делегативний стиль лідерства характеризується найнижчим рівнем субординації та організаційної продуктивності [85].

Проте, існує й інша думка щодо такого стилю. Згідно з аналізом, подібне управління колективом також може бути успішним, якщо в підпорядкуванні є команда з високим рівнем зрілості й компетенції, а також готовністю брати на себе відповідальність. У такому разі лідер може розподілити ініціативу між членами команди, і тоді ухвалення рішень залишається за ними. Перевагою також є те, що прискорюється процес ухвалення рішень і заохочується професійний розвиток підлеглих. Недолік полягає в тому, що члени команди не отримують прямих завдань від свого керівника і, як наслідок, не знають, що і в який час робити [60].

Транзакційна лідерська поведінка фокусується на взаємодії між лідерами та їхніми послідовниками. Такий лідер розпізнає потреби та бажання своїх підлеглих, а потім установлює обмінні відносини, де виконання роботи підлеглими веде до задоволення їхніх потреб та бажань [92].

Транзакційні лідери можуть застосовувати нагороду, покарання чи інші види обміну як інструмент досягнення мети [57]. Наприклад, керівники можуть розробляти систему винагород чи пропонувати стимули для підвищення продуктивності команди; політики можуть агітувати людей голосувати за них в обмін на обіцянки; викладачі можуть пропонувати оцінки за виконані завдання; а менеджери можуть заохочувати працівників, які перевищують робочі цілі [55]. За такого типу взаємовідносин відбувається обмін за принципом «ти мені – я тобі» [8]. Підпорядкування транзакційному лідеру також означає, що послідовники погоджуються з лідером та приймають його або підкоряються йому в обмін на схвалення, винагороди, ресурси або уникнення дисциплінарних стягнень. Нагороди та визнання надаються залежно від того, наскільки успішно послідовники виконували свої ролі та завдання.

Транзакційне лідерство має як переваги, так і недоліки. З одного боку, підвищується ефективність роботи команди та мотивація. Крім цього, співробітники можуть брати участь у розробленні системи мотивації або обирати систему винагород. З іншого боку, слід зазначити, що ефективність такого стилю лідерства значною мірою залежить від контексту, наприклад, у ситуаціях, коли співробітники мають високий рівень зрілості, компетентності та здібностей [88]. Крім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій у членів групи [54].

Трансформаційна лідерська поведінка полягає в тому, що лідер допомагає команді чи компанії трансформуватися (мінатися), рости та розвиватися. Лідер із таким стилем управління дуже точно відчуває зміни та може спрогнозувати появу, розвиток чи занепад будь-яких процесів/продуктів тощо [55].

Трансформаційний лідер є прикладом для наслідування. Натхнення та мотивація співробітників - це основні інструменти для отримання підтримки від колективу. На відміну від транзакційного лідерства, трансформаційний підхід сфокусований на залученні послідовників не лише до розвитку стосунків між лідером і послідовником, а й до підвищення їхнього рівня мотивації та моралі. Трансформаційний лідер уважно ставиться до потреб послідовників, допомагаючи їм максимально реалізувати свій потенціал [59]. Лідер із таким стилем взаємодії також мотивує команду і надихає її місією та баченням організації. Він не лише дає команді можливість досягати поставлених цілей, заохочує її до цього, а й сприяє розвитку інновацій в організації [55].

Трансформаційний стиль управління акцентований на побудові взаємних відносин, тому співробітники, які працюють під керівництвом такого лідера, більш мотивовані та мають високий рівень морального духу. Плинність кадрів у такому колективі дуже низька, а рівень їхнього професіоналізму - високий. Перевага трансформаційного лідерства полягає в тому, що його

лідери не бояться змін і готові брати на себе будь-які ризики. Вони мають високий рівень адаптивності, гнучкості та сміливості, що дає їм змогу діяти ефективно навіть у заплутаних і складних ситуаціях [56].

Інноваційне лідерство передбачає синтез різних стилів в організаціях, що уможливорює вплив на працівників для створення творчих ідей, продуктів, послуг і рішень [56]. За Sena та Erena (2012), інноваційні лідери здатні передбачати зміни та створювати нові умови для розв'язання проблем сьогодення та майбутнього. Вони здатні визначати напрямок розвитку, надихати та об'єднувати людей, а також вибудовувати основні цінності для успішної реалізації інноваційних рішень.

Інноваційне лідерство потребує відповідної творчої культури, здатності до швидкої адаптації та перспективного мислення. Інноваційні лідери здатні створювати та інтегрувати творчу й інноваційну культуру в роботу команди, що дає змогу вдало використовувати симбіоз аналітичного і творчого мислення та залучити членів групи для обміну ідеями. У своїй роботі лідери застосовують інноваційний підхід як основний механізм для подолання внутрішніх та зовнішніх перешкод [26].

Інноваційне лідерство також сприяє досягненню візії та місії групи чи організації. Лідери-новатори мають низку схожих якостей, таких як лідерські якості, таланти, цінності та знання, що дають їм змогу розпізнавати поточні небезпеки та передбачати майбутні негативні наслідки [83]. Незалежно від того, чи розробляються новаторські технології, чи інноваційні продукти, інноваційне лідерство постійно розширює межі можливостей організації.

Отже, лідерство має значний вплив на організаційну ефективність та культуру. У контексті групової динаміки лідерство визначає структуру групи, норми та процеси взаємодії між лідером та її членами. Виявлено вплив лідерства на мотивацію, натхнення та задоволеність членів групи, що дає змогу не лише досягати загальних цілей, а й спонукати команду до вищих досягнень. Лідерство стимулює творчість та інновації в організації, сприяючи розвитку нових ідей та підходів до розв'язання проблем. Крім цього, лідерство

безпосередньо впливає на процес прийняття рішень, а також формує організаційну культуру, визначаючи цінності та норми в організації.

Глибоке вивчення стилів лідерства приводить до висновку, що кожен стиль має свої переваги та недоліки. Лідерство як служіння, демократичне, трансформаційне та інноваційне лідерство сприяють розвитку навичок та компетенцій співробітників, допомагаючи послідовникам реалізувати свій потенціал. Натомість, автократичне, делегативне та транзакційне лідерство можуть обмежувати професійний розвиток послідовників та призводити до відсутності мотивації, творчого та групового мислення. Тому оптимальний вибір стилю лідерства або підходів до управління персоналом завжди залежить від ситуації, контексту та цілей організації.

### **1.3 Лідерські компетенції та їхнє місце у професійному стандарті державного службовця**

Питання лідерства сьогодні є вкрай важливим курсом кадрової політики в публічному управлінні. Лідерські компетентності відображають здатність керівника ефективно здійснювати свої функції, скеровувати діяльність підлеглих, надихати їх, надавати підтримку та наділяти повноваженнями. Водночас, ці компетентності передбачають наявність у керівника вміння працювати з різномірним колективом, здатність створювати у підлеглих фокус та направленість на загальне завдання, підтримувати творчу активність та формувати в організації почуття командного духу і єдності.

Сучасний керівник-лідер має володіти низкою ключових компетентностей, які не є вичерпними, але є обов'язковими [8]. До них належать: мотивація до досягнення, що виражається у переважанні орієнтації на досягнення мети та результату; внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність та працездатність; вміння надихати та «заражати» ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, прогнозування, планування, прийняття рішень, спонукання інших до дії та контролю); вміння

діяти в невизначених ситуаціях, орієнтуватись на головне та контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; а також знання та вміння у спеціальних сферах (таких як управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командоутворення, ділові комунікації, а також розуміння національної соціально-політичної системи, включаючи історію її виникнення, міжнародний контекст і тенденції розвитку).

Поняття «професійна компетентність» відповідно до статті 2 Закону України «Про державну службу» формулюється як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку» [19]. Це визначення акцентує увагу на трьох основних складових [19]: спеціальних знаннях, уміннях та навичках із здатністю їх застосовувати; моральних якостях; а також професійному та особистісному розвитку.

Термін «компетентність» у менеджменті людських ресурсів визначається як «внутрішня характеристика особистості», наслідком якої є ефективно або найкраще виконання робочих завдань [1]. Це комбінація умінь, характерних рис і вчинків, що прямо пов'язані з успішним виконанням роботи, і є здатністю, необхідною для розв'язання робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. У контексті EQF (Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом всього життя) компетентність означає доведену здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні і/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, професійному чи особистому розвитку [1].

Лідерські компетентності включають уміння мотивувати, сприяти всебічному розвитку особистості (зокрема через постійне навчання), здатність делегувати повноваження, досвід управління результатами роботи, а також

вміння формувати ефективну команду, вести ділові переговори та обґрунтовувати особисту думку і позицію.

Успішне лідерство та результат роботи команди насамперед залежить від присутності необхідних рис характеру та людських якостей у керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 1.4.). Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані є лише частиною загальної картини, оскільки вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють [6].

Ефективний лідер має поєднувати інтелект та позитивне ставлення до підлеглих зі сміливістю, здоровим глуздом, самоконтролем та емпатією. Успішні лідери постійно вдосконалюють свої природні дані в міру набуття досвіду. Ефективне керівництво групою безпосередньо залежить від лідерського потенціалу керівника, причому важлива його відповідність умовам і завданням, що стоять перед групою. Що стосується керівників, у яких відсутнє таке поєднання якостей, то тоді можна говорити лише про культ лідерства як стилю поведінки. У цьому випадку ключовим є твердження: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать – лідерами визнають» [8].

Сучасний образ лідера характеризується насамперед тим, що їх варто розглядати як носіїв інноваційних змін та корпоративної культури. В сучасному світі ефективне підвищення професійних компетентностей публічних службовців може досягатися в першу чергу завдяки широкому застосуванню інноваційних підходів. Використання інновацій як у роботі, так і в навчанні публічних службовців є вкрай необхідним в умовах змін, що відбуваються сьогодні в нашій країні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

№	Лідерські компетентності та якості	Відсоток значимості (%)
1	Вміння ефективно працювати з людьми	Не вказано
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

*Джерело: сформовано автором на основі [6]*

Сучасний образ лідера характеризується насамперед тим, що їх варто розглядати як носіїв інноваційних змін та корпоративної культури. В сучасному світі ефективне підвищення професійних компетентностей публічних службовців може досягатися в першу чергу завдяки широкому застосуванню інноваційних підходів. Саме використання інновацій як у роботі, так і в навчанні публічних службовців є вкрай необхідним в умовах змін, що відбуваються сьогодні в нашій країні.

Інноваційні тенденції в сучасній освіті є безумовним вагомим фактором, що впливає на відповідні освітні процеси. Сучасні методи навчання, такі як «мозковий штурм», «лекція-диспут», «кейс-метод» та інші, підтверджують свою актуальність та ефективність у навчанні загалом і публічних службовців зокрема.

Р. Ділгс, Дж. Рассел та Е. Дірінг, автори «теорії альфа лідерства» [2], зазначають, що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами, як передбачення, вирівнювання та дія [2]. Використовуючи зазначений підхід, можна стверджувати, що лідерські компетентності полягають у здатностях особистості: передбачати, прогнозувати, діяти, оперативно реагувати на зміни та нові виклики і вимоги; а також узгоджувати власні потреби і цінності з потребами й цінностями

інших, що дасть змогу створювати команди та організації, здатні до ефективної роботи задля досягнення намічених цілей.

Згідно з баченням лідерства І. Адізесом, «ідеального лідера не існує і не може існувати». Однак, на його думку, існує ідеальне лідерство, яке забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнюючих стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор [42]. У цьому випадку лідерська компетентність полягає в розумінні власних можливостей та стилю управління, а також умінні взаємодіяти з представниками інших стилів під час прийняття та впровадження рішень, а також при створенні команд та управлінні персоналом.

У своїй книзі «Думай і багатій» Наполеон Хілл [43] визначав, що для справжнього лідера критично важливі такі риси: непохитна відвага, заснована на знанні себе, своїх можливостей і своєї справи, оскільки брак впевненості та відваги не дозволяє розумним послідовникам довго прислухатися до такого керівника. Лідеру необхідно мати бажання брати на себе повну відповідальність за помилки та недбалість своїх послідовників; керівник, який намагається зняти з себе відповідальність, не є лідером, а провина послідовника – це програш самого лідера. Важлива конкретність рішень, оскільки людина, яка не може прийняти остаточне рішення, демонструє невпевненість і не може успішно керувати іншими. Необхідний самоконтроль, оскільки той, хто не вміє тримати себе під контролем, ніколи не підпорядкує собі інших, а самоконтроль є потужним прикладом для наслідування. Успішний лідер потребує чіткості планів і повинен слідувати за ними, адже лідер, що рухається наважання, подібний до корабля без штурвала, який рано чи пізно наткнеться на айсберг. Фундаментальним є загострене почуття справедливості, без якого жоден лідер не зможе викликати повагу у підлеглих. Ознакою справжнього лідера є звичка працювати понаднормово, виконуючи більше роботи, ніж він вимагає від своїх підлеглих. Для успіху важлива приємна особистість, адже ледачі та легковажні не стають успішними лідерами, а лідерство вимагає поваги. Успішний лідер повинен мати

співпереживання та розуміння своїх послідовників, їхніх проблем, а також бути уважним до деталей. Нарешті, справжній лідер має розуміти та застосовувати принцип співпраці та заохочувати послідовників чинити так само, оскільки лідерство вимагає сили, а силі потрібна співпраця [11].

Таким чином, непохитна відвага, впевненість у своїх силах, готовність брати відповідальність, вміння контролювати свої емоції, співпереживати та бути справедливим можна назвати фундаментальними рисами, які забезпечують успіх лідера в публічній службі.

Разом з тим, справжній лідер повинен володіти й іншими важливими характеристиками. Це, зокрема, емпатія та здатність слухати. Справжній лідер не тільки керує, а й чує свою команду, оскільки емпатія допомагає зрозуміти потреби, мотивацію та проблеми підлеглих, що сприяє побудові довіри й підтримці гармонійного робочого середовища. Як писав Деніел Гоулман, «емоційний інтелект має значення для ефективного лідерства, адже здатність до співпереживання є його ключовим компонентом» [10]. Важливими є чесність і принциповість; лідер має демонструвати високий рівень моральної відповідальності та залишатися чесним навіть у складних ситуаціях. Чесність формує основу для довгострокових відносин і довіри, яка є критично важливою для впливу; без цієї риси лідер її втрачає. Здатність оперативно приймати рішення - це одна з визначальних рис ефективного лідера. Як зазначав Пітер Друкер, «ефективність менеджера визначається якістю його рішень. Лідер повинен бути готовий взяти відповідальність за вибір і його наслідки» [16]. В сучасних умовах необхідні інноваційність та стратегічне мислення; лідер повинен мислити на кілька кроків наперед, створюючи бачення майбутнього для своєї команди чи організації. Цьому сприяє здатність генерувати нові ідеї, шукати нестандартні рішення та адаптуватися до змін, що забезпечує конкурентні переваги.

Таким чином, можна стверджувати, що справжній лідер - це не той, хто просто дає вказівки чи контролює процес, а той, хто веде за собою, сприяючи розвитку своїх послідовників і формуючи культуру довіри та взаємоповаги.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1 Аналіз результативності чинних програм професійного розвитку та підготовки лідерських кадрів**

Аналіз результативності чинних програм професійного розвитку та підготовки лідерських кадрів у публічному управлінні є важливою складовою дослідження ефективності функціонування сучасної системи державного управління. В умовах глибоких суспільно-політичних трансформацій, пов'язаних із реформуванням державної служби, децентралізацією влади, впровадженням принципів належного врядування та європейських стандартів управління, особливої ваги набуває питання якості управлінських кадрів. Саме людський капітал виступає визначальним ресурсом публічного управління, а рівень професійної підготовки та лідерського потенціалу посадових осіб безпосередньо впливає на результативність державної політики, довіру громадян до влади та стійкість управлінської системи в кризових умовах [7].

Система професійного розвитку публічних службовців в Україні формується як складний багаторівневий механізм, що включає нормативно-правове регулювання, інституційну мережу навчальних закладів і програм, а також інструменти оцінювання компетентностей і результатів навчання. Чинні програми професійного розвитку реалізуються в межах підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізованого навчання для керівних кадрів та формування кадрового резерву. Їх основною метою є забезпечення відповідності професійного рівня державних службовців сучасним вимогам публічного управління, зокрема здатності працювати в умовах змін, цифровізації, кризового управління та міжсекторальної взаємодії.

Результативність цих програм значною мірою залежить від того, наскільки їх зміст відповідає актуальним викликам і потребам практики. Аналіз навчальних програм засвідчує, що значна увага приділяється вивченню законодавства, процедур публічного адміністрування, основ стратегічного планування та управління персоналом. Це забезпечує належний рівень нормативної та організаційної підготовки, однак не завжди сприяє формуванню управлінської гнучкості та лідерських якостей. У багатьох випадках професійний розвиток має формалізований характер і сприймається як обов'язкова вимога, а не як інструмент особистісного та професійного зростання [10].

У контексті оцінки результативності чинних програм доцільно враховувати їх вплив на формування ключових компетентностей публічних управлінців (табл. 2.1). Сучасна модель державної служби передбачає наявність у керівних кадрів стратегічного мислення, здатності до управління змінами, ефективної комунікації, етичної відповідальності та лідерської поведінки. Однак аналіз практики впровадження програм професійного розвитку свідчить про нерівномірність формування цих компетентностей. Особливо це стосується лідерських навичок, які часто залишаються поза фокусом навчальних програм або розглядаються фрагментарно.

*Таблиця 2.1*

**Оцінка результативності основних напрямів програм професійного розвитку в публічному управлінні**

Напрямок професійного розвитку	Основний зміст програм	Рівень практичної результативності
Нормативно-правова підготовка	Адміністративне право, державна служба, регламенти	Високий
Управлінські компетентності	Стратегічне планування, управління персоналом	Середній
Лідерський розвиток	Лідерство, управління командами, мотивація	Низький–середній
Комунікації та публічні взаємодії	Публічні виступи, взаємодія з громадськістю	Середній
Кризове та антикризове управління	Управління в умовах невизначеності, ризику	Низький

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Найбільш результативними залишаються напрями, пов'язані з нормативно-правовою підготовкою, тоді як розвиток лідерських і кризових компетентностей потребує суттєвого посилення. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли публічні керівники змушені приймати рішення в ситуаціях високого ризику, дефіциту ресурсів і значного психологічного навантаження.

Окреме місце в системі професійного розвитку займають програми підготовки лідерських кадрів і управлінського резерву. Їх метою є формування нового покоління керівників, здатних забезпечити сталість реформ і ефективне функціонування органів влади. Такі програми зазвичай мають міждисциплінарний характер і включають модулі з лідерства, управління змінами, етики публічної служби, антикорупційної політики та стратегічних комунікацій (табл.2.2). Проте аналіз їх реалізації засвідчує обмежений вплив на реальні кадрові процеси, оскільки результати навчання не завжди враховуються під час призначень на керівні посади [12].

Суттєвим недоліком чинних програм є недостатня увага до психологічних аспектів лідерства. У сучасних умовах публічний керівник має володіти навичками емоційної саморегуляції, стресостійкості, підтримки командного духу та профілактики професійного вигорання. Відсутність системної психологічної складової знижує загальну ефективність професійного розвитку та не дозволяє повною мірою реалізувати лідерський потенціал управлінців.

*Таблиця 2.2*

**Порівняльна характеристика традиційних і сучасних програм професійного розвитку публічних управлінців**

Критерій	Традиційні програми	Сучасні компетентнісні програми
Фокус навчання	Теоретичні знання	Практичні навички та лідерство
Методи	Лекції, семінари	Тренінги, кейси, проєктна робота
Орієнтація	Виконання формальних вимог	Розвиток управлінського потенціалу
Оцінка результатів	Кількість годин, сертифікати	Зміни в компетентностях і поведінці
Вплив на кар'єру	Обмежений	Потенційно високий

*Джерело: сформовано автором на основі [7]*

Таким чином, аналіз результативності чинних програм професійного розвитку та підготовки лідерських кадрів у публічному управлінні дозволяє зробити висновок про необхідність подальшої модернізації цієї сфери. Незважаючи на наявність інституційної основи та нормативного забезпечення, система професійного навчання потребує переорієнтації з формального підвищення кваліфікації на реальний розвиток управлінських і лідерських компетентностей. Особливу увагу слід приділити інтеграції психологічних, комунікативних і кризових компонентів у програми підготовки, а також запровадженню ефективних механізмів оцінювання результативності навчання. Це дозволить забезпечити формування професійної та лідерськи спроможної управлінської еліти, здатної відповідати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку публічного управління в Україні.

## **2.2 Проблеми та бар'єри становлення інституту лідерства в публічному управлінні України**

Сучасні наукові уявлення про лідерство (не лише в політиці) підкреслюють його високу емоційну насиченість, визначаючи цю позицію як тривожну, спокусливу, але водночас відповідальну. Багато «вічних» проблем у державному управлінні та політичній теорії, таких як питання моралі, прагматики, осмислення цінностей та здатності до управління суспільством, зосереджуються саме в концепції лідерства [8].

Історично, ще з часів Калікла, Сократа і Платона, існують принаймні дві полярні точки зору:

Політичний лідер і його розуміння влади спрямовані на досягнення та здійснення влади у власних інтересах.

Доктрина, що протистоїть цьому, розглядає політичного лідера як того, хто займається «лікуванням душ людських», тобто прагне суспільного благополуччя. Проте, домінуючим є розуміння, що лідерство передбачає боротьбу за владу, що виключає пасивність чи небажання домінувати [8].

Науковці стверджують, що лідерство насамперед зосереджується на комплексі технік, які забезпечують досягнення, поширення та використання особистої влади. Нескінченне бажання бути залученим до управлінських процесів, що передбачає так звану «боротьбу», вважається первинним етапом для кожного лідера. Лідер володіє різноманітними характеристиками, які також притаманні самій владі, навіть неполітичній, як-от: вплив, власний авторитет та переконання у повсякденній діяльності, спрямовані на досягнення певного результату [19].

Здатність лідера впливати на людей дає йому змогу оперувати владою та авторитетом своїх послідовників. Будь-який лідер (особливо політичний) спирається на ресурси – як матеріальні, так і нематеріальні. Зосереджуючи ці ресурси, лідер забезпечує досягнення цілей влади. Джерела влади можуть бути різноманітними: традиція, наслідування, багатство, харизма, насильство, а Ф. Бекон також додає до цього списку розум. Важливо, що джерела, зміст та інструменти влади є історичними, еволюційними та динамічними, оскільки з часом ці ресурси, наслідки та інструменти влади змінюються [19].

В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова зазначають, що сучасні лідери базуються на іншій основі влади порівняно зі своїми попередниками. Трансформація джерел, засобів, компонентів та вимірювань влади, а також впливу на світовій арені, спричинена такими процесами, як глобалізація, зростання взаємозалежності, інформаційна революція (поширення інформації у глобальних масштабах), демографічні зрушення, міграційні тенденції та поява нових недержавних гравців у світовій політиці (наприклад, кліматичні зміни), вимагає від сучасних лідерів нової моделі поведінки, зосередження нових якостей та формування нових типів лідерського впливу. Колишні моделі вже не можуть ефективно виконувати повноваження у державному управлінні [1].

Таким чином, лідерство в системі публічного управління – це управлінська співдія в контексті «лідер – послідовники», яка ґрунтується на найбільш ефективному поєднанні різноманітних владних джерел відповідно

до обставин, що мотивують людей на досягнення спільних цілей. Головна мета такого лідерства полягає в досягненні нового рівня організаційної співдії, що забезпечує оптимізацію роботи публічних органів влади як суб'єктів управління, та їхніх взаємовідносин з громадянами як об'єктами управління.

Лідерство у сфері публічного управління в Україні потребує постійної модернізації. Одним з її ключових аспектів є підвищення професійного рівня публічних службовців та впровадження довгострокового й ефективного планування їхньої діяльності, що має прямий вплив на якість прийняття рішень та управління в цілому. Відповідно, на перший план виходить питання професійних компетенцій лідера [2].

Як зазначалося у Всесвітній доповіді ООН про стан державного сектору за 2005 рік, присвяченій «Розкриттю людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», здатність державних органів надавати своїм співробітникам можливість ефективно працювати в інтересах суспільства повністю залежить від компетентності, мотивації та чесності осіб, які працюють у цих установах, а також від їхніх лідерських якостей. У світовому масштабі посилюються дискусії щодо нових типів політичних лідерів, оскільки стійкі класичні типи застарівають у процесі трансформації політичної реальності. Необхідно усвідомити, що головними цінностями стали інформація та люди, а не матеріальні активи, як-от будівлі та обладнання. Хоча людський потенціал може оновлюватися необмежено, це вимагає значних інвестицій (табл.2.3). Здатність державних службовців думати, аналізувати методи для підвищення ефективності роботи, подавати раціоналізаторські пропозиції та ідеї для скорочення часу обробки інформації, а також шукати шляхи підвищення якості обслуговування громадян, дозволить вивести управління персоналом на нові рівні [2].

Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є:

- становлення та розвиток вищого корпусу державної служби;
- створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління;

забезпечення сталості та наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку та європейської інтеграції України [42].

Ключовими складовими елементами розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є:

ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів;

стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів;

проведення ефективних реформ;

розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі [42].

*Таблиця 2.3*

### **Проблеми становлення інституту лідерства в українському публічному управлінні**

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для публічного управління	Можливі шляхи подолання
Недостатній рівень професійної підготовки державних службовців	Обмежені програми підвищення кваліфікації, відсутність системного навчання лідерських компетенцій	Низька ефективність прийняття рішень, слабе стратегічне планування	Впровадження комплексних програм професійного розвитку, тренінгів та коучингу
Відсутність мотивації до розвитку лідерських компетенцій	Низька заробітна плата, обмежені кар'єрні перспективи, відсутність системи стимулювання	Стагнація кадрів, низька залученість у реформи та інновації	Розробка системи мотивації та кар'єрного росту, преміювання за результативність
Корупційні та бюрократичні перепони	Застарілі процедури, непрозорість роботи органів влади, слабкий контроль	Зниження довіри до інституту публічного управління, обмеження ефективності лідерства	Запровадження прозорих процедур, антикорупційних механізмів та громадського контролю

Продовження таблиці 2.3

Низький рівень впровадження інновацій та сучасних технологій	Відсутність цифрових стратегій, обмежені ресурси	Неможливість ефективного управління процесами, затримки в прийнятті рішень	Розвиток цифрових платформ, навчання персоналу ІКТ-компетенціям
Соціально-політична нестабільність	Військові дії, політичні зміни, економічні кризи	Перевантаження керівників, складність стратегічного управління	Підготовка кризових менеджерів, впровадження сценарного планування
Відсутність культури командної роботи та наставництва	Традиційно вертикальна структура управління, слабка практика менторства	Слабка взаємодія між підрозділами, низький рівень розвитку майбутніх лідерів	Впровадження програм наставництва, командних проєктів, командних тренінгів

*Джерело: сформовано автором на основі [42]*

Розвиток лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування зіштовхується з низкою головних перешкод [10]. Насамперед, це радянська модель управління, за якої державний службовець сприймається лише як виконавець, від якого очікується виключно своєчасне виконання службових обов'язків («доручили – зробив»), що гальмує ініціативу. Додатковою проблемою є постійна зміна чинного законодавства та прихід до влади нових Президентів, що призводить до докорінної зміни складу державних службовців, особливо категорії «А», які, у свою чергу, змінюють службовців категорії «Б». Така нестабільність перешкоджає сталому розвитку [10]. Іншою перешкодою є обмежувальні посадові інструкції, за якими робота посадовців часто не дозволяє їм повною мірою проявляти здатність до самореалізації та розкривати свій лідерський потенціал. Також існує проблема відсутності ефективної ділової комунікації між керівниками та підлеглими, оскільки багато керівників не зацікавлені у розвитку своїх співробітників [10]. Складність виникає і при призначенні нових керівників, які обираються за «прозорим» конкурсом з людей, що не мали досвіду роботи на державній службі чи в органах місцевого самоврядування. Призначена особа може одразу вважати себе лідером колективу, але необхідно пам'ятати, що, прийшовши керувати новою групою, вона починає все спочатку. Отримати посаду - це одне,

а заслужити довіру підлеглих, побудувати довірливі відносини та отримати можливість ефективно керувати колективом - інше. Для цього новому керівнику потрібно цілеспрямовано та продуктивно працювати, стати керівником команди, вміти згуртовувати людей і пропонувати нові ідеї [10].

Незважаючи на те, що в Україні вже існують певні напрацювання у вітчизняному законодавстві, які закладають основу для нормативно-правової бази розвитку феномену лідерства в органах публічної влади, змістовний аналіз відповідних законів та підзаконних актів свідчить про недостатній рівень розвитку нормативно-правового забезпечення лідерства. Це зменшує потенціал державної служби України та негативно впливає на її подальший розвиток [16]. Слід погодитися з твердженням В.Г. Кузьменко про те, що неповнота законодавчої бази, яка не забезпечує юридичної чинності, врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері управління людськими ресурсами [16]. Когнітивний аспект підходу до формування нормативно-законодавчих засад розвитку лідерства у публічній владі спровокував низку проблем правового регулювання [34].

Це проявляється у відсутності чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів, що стосуються лідерства в публічному управлінні. Це викликає суперечливе тлумачення феномену на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правової врегульованості в системі державної служби. Крім того, значна кількість нормативно-законодавчих документів та підзаконних актів щодо розвитку лідерства нанизані один на другий, що значно ускладнює їхній пошук, аналіз та узгодження між собою під час застосування та дослідження [34]. Ще однією проблемою є те, що окремі правові акти у публічному управлінні доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного чи міжнародного законодавства, що може призводити до правового хаосу або колапсу при їх практичному застосуванні [34].

Відмінність у формулюванні термінів у різних нормативно-правових актах призводить до появи суб'єктивізму у їх трактуванні. Це знижує

ефективність правозастосовного досвіду і унеможлиблює формулювання однозначних чітких визначень у дослідницькій роботі [34]. Наявне нормативно-правове забезпечення характеризується фрагментарністю відбору об'єкта (тобто лідерства) та недостатньою гармонізацією законодавчих норм. Тому, наразі варто зосередити більше уваги на упорядкуванні категоріального апарату стосовно лідерства та термінів у законодавчих актах щодо розвитку цього поняття у публічній службі [34].

Впровадження програм розвитку лідерства на державній службі в Україні було зумовлено вивченням світового досвіду діяльності інституцій, що займаються розвитком вищого корпусу державної служби [38]. У прагненні підвищити ефективність, державні службовці шукають кращих підходів до лідерства й намагаються адаптувати успішні моделі, що використовуються в бізнесі [38].

Найважливіші моделі лідерської поведінки, що прогнозують організаційну ефективність, охоплюють аналіз майбутнього впливу рішень та забезпечення їхнього розуміння на рівні всієї організації, чітке вираження думок та ідей й інформування співробітників про очікування, підтримання глибоких знань і досвіду у своїй галузі, пробудження ентузіазму серед оточуючих та спонукання їх до дії, прояв активної турботи й формування тісних підтримуючих відносин, відчуття комфорту від турботи про інших та можливості бути впливовим, готовність до ризику й використання інноваційних підходів, а також відчуття комфорту у швидко мінливому середовищі, прагнення ініціативи від співробітників та здатність ефективно переконувати для здобуття довіри до своїх ідей та ініціатив [38].

При здійсненні соціальної комунікації лідер повинен мати таку властивість, як авторитет, оскільки в його основу закладено суспільно визнані норми [11]. Авторитет лідера в суспільстві зазвичай є легітимним. Існують різні типи цього легітимного панування та типи лідерів у державному управлінні [11]. За класифікацією професора Ємельянова В., в основі типології лідерства лежать три основні критерії: зміст, стиль та характер діяльності [10].

Першим є традиційний тип лідерства, який ґрунтується на звичних соціальних відносинах та авторитеті історичних прецедентів. Прикладом такого легітимного панування є англійська королева Єлизавета II [8]. Другий тип – харизматичний, що базується на володінні особистим авторитетом лідера. В його основі лежить незвичайний дар, властивий саме цій особі, або специфічні людські характеристики. Прикладів харизматичних лідерів в історії безліч, включаючи Черчілля, Гітлера і пророка Мойсея [8]. Нарешті, третій класичний тип – раціонально-легальний, який ґрунтується на авторитеті прийнятих суспільних норм та законів [8].

Таким чином, на сьогодні існує значна потреба у лідерах не лише в Україні, а й у світі в цілому, особливо у сфері державного управління, оскільки лідерство вважається досить рідкісним стратегічним ресурсом [8]. Сучасний лідер повинен бути перш за все носієм інноваційно-організаційної культури, виступаючи головним чинником безперервних змін усередині держави. На даний час лідерство у сфері державного управління є складним феноменом, що відображає різноманітні управлінські процеси [8].

Головні виклики лідерства в державному управлінні пов'язані з неповнотою нормативно-правового забезпечення, яке недостатньо акцентує увагу на вітчизняній та міжнародній практиці в галузі людського розвитку публічного управління. До них також належить недостатня імплементація передової практики в управлінні кадровим потенціалом публічної служби та брак інформаційно-комунікаційного простору для аналізу проблем і прийняття державно-управлінських рішень. Крім того, існують суперечності статусу кадрових підрозділів в органах публічної влади сучасним викликам, а також недосконалість та неефективність системи професійного навчання та фахової підготовки керівників-лідерів серед публічних службовців [8].

Тому, наразі необхідно докласти всіх зусиль для вирішення вищезазначених проблем. Це дасть змогу вивести розвиток сфери публічного управління на якісно новий рівень, а також забезпечити публічну службу державними службовцями з високим рівнем лідерських здібностей.

## 2.3 Міжнародний досвід формування лідерства в державному управлінні

Формування лідерських компетентностей у державних управлінців, особливо серед вищого корпусу державної служби, є прямим наслідком глобальних трансформаційних процесів, що охоплюють країни Європейського Союзу, євроатлантичну спільноту та Україну [44]. Світ вступає в абсолютно нову сферу функціонування, де швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі та країнах НАТО, спричиняючи світові зміни загалом. Ці обставини змушують світових лідерів, управлінців і бізнесменів усвідомлювати, що старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей уже не працюють [44]. Сучасна реальність вимагає від керівників-лідерів кардинальної зміни уявлень про управління, формування й реалізацію державної (зокрема, кадрової) політики, щоб зберегти конкурентоспроможність [44].

Сфера публічного управління дедалі частіше висуває підвищені вимоги до компетентностей, включно з лідерськими, які мають бути притаманні керівникам різних рівнів [44]. Ці вимоги охоплюють спрямованість на інноваційність, здатність і вміння переконувати, сильну внутрішню енергетику (організаційну активність), глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації, високий рівень комунікабельності й взаємодії, психологічну стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях), а також здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність і вміння доводити справу до запланованого результату [44]. Ці вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози й ризики стають більш відчутними та впливовими на процеси прийняття рішень, використання ресурсів і формування політики [44].

Професійні знання лідера організації мають відповідати сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Лідер повинен вміти організовувати пошук, ставити експерименти, залучати вчених і спеціалістів до вироблення

складних рішень, створювати в колективі творчу атмосферу, що сприяє розвитку ініціативи співробітників, а також активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості роботи. Крім того, сучасні керівні кадри повинні бути взірцем кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності та нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: уміння вести за собою трудовий колектив у надзвичайних умовах та вміло зіставляти виробничі й соціальні цілі [44].

Теоретичним підґрунтям для розкриття суті лідерської компетентності слугує низка теорій, які становлять теоретичні основи лідерства: це теорія рис, поведінкові та ситуативні теорії лідерства, теорії функціонального лідерства, ціннісні теорії, теорії лідерства-служіння, теорії емоційного та харизматичного лідерства, а також теорії трансакційного і трансформаційного лідерства та коучингове лідерство [52].

Кожна країна, особливо в контексті геополітичних трансформацій, визначає свій підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби, використовуючи при цьому різну термінологію. До таких підходів належать: основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства та основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) [46].

У Сполучених Штатах, як країні НАТО, модель компетентностей персоналу державної служби окреслює якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від їхньої посади. При цьому, для кожної групи керівників встановлено свій набір лідерських якостей, який розширюється відповідно до просування по службі та зайняття більш високих керівних посад [36].

Ця модель, відома як «Ядро кваліфікації вищих керівників» (*Core Qualifications for Senior Executives*), активно застосовується в державних

організаціях для підвищення ефективності добору, розстановки та результативності керівних кадрів. Вона містить п'ять ключових аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, має обов'язково відповідати цій моделі [36].

Варто також звернути увагу на те, що державна система США використовує дві взаємодоповнюючі групи компетенцій [45]:

базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна та письмова комунікація;

лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні):

лідерство змін: креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення;

управління людьми: управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди;

орієнтованість на результат: відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення завдань, спеціальна експертиза;

бізнес-інтелект: фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями;

здатність об'єднувати: створення партнерських мереж та альянсів, політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів [45].

На основі цих компетенцій розробляються системи відбору, оцінки ефективності й лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США, а наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців [45].

В аналогічному контексті сформовані й основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile).

Цей профіль містить чотири ключові компетенції, які застосовуються централізовано, але сформульовані окремо для кожного рівня посад вищого корпусу державних службовців [17]. Ці ключові компетенції: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етика (доброзесність і повага) [17].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з огляду як на загальностратегічне планування, так і на впровадження окремих реформ практичного спрямування [37]. Хоча державна служба в Італії й потребує подальших реформ, країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади [37].

Реформи в контексті модернізації державної служби сприяли:

мобільності державних службовців;

розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів, зокрема таких якостей, як відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат;

більшій прозорості у процесі підбору персоналу та підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад;

покращенню оплати праці державних службовців [37].

Діяльність інституту публічної служби Великої Британії вирізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу [37]. Програми підготовки кадрів публічної служби цієї країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, головною метою якої є підвищення якості послуг [37].

Це, своєю чергою, вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу [37]. У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає

лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму [37].

Варто зазначити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств для представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони організуються у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях створюють такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку» [37].

В основі діяльності державної служби Сінгапуру лежать 10 принципів, а успіх публічного управління полягає в комплексній інтеграції цих принципів із практичними наслідками, що інтенсивно застосовується та підтримується завдяки ресурсам, продуманому плануванню, суворій дисципліні та всебічним інструкціям. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей, держава активно впроваджує принцип меритократії. Цей принцип, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди незалежно від їхнього походження, передбачає створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей [44].

Сінгапур виявляє перспективних учнів-лідерів у ранньому віці, спостерігає й заохочує їх упродовж навчання [44]. Багатообіцяючі учні згодом зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого запрошують до Партії народної дії (ПНД). Найкращі переходять на державну службу, при цьому пов'язані з державою компанії (GLCs) мають доступ до цього банку людських ресурсів. В Україні Національне агентство з питань державної служби також пропонує використовувати цей принцип меритократії для забезпечення ефективності реформи публічного управління та розвитку лідерського потенціалу [44].

Ефективність лідерів-управлінців у Сінгапурі є результатом суворої дисципліни, напористості й працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних, талановитих кандидатів та невпинного прагнення до досконалості [44]. Сінгапурського керівника характеризують як чесного, компетентного, ефективного лідера.

У Нідерландах виділено кілька блоків компетентностей державних службовців, причому лідерські компетенції розташовані у першому блоці [76]. Вони охоплюють такі напрямки:

когерентність управління: вміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті;

націленість на вирішення проблем: вміння аналізувати й оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей;

впливовість: навички усного спілкування, впевненість у собі, вміння переконувати та тримати удар;

опірність: енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання [7676].

Компетенції, які в країнах-членах ЄС визначені для вищих державних службовців, збігаються з тими, що були ухвалені Європейською комісією для вищого керівництва Комісії [82]. Для європейської інтеграції важливі такі вміння й навички: стратегічне планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, ухвалювати рішення за результатами аналізу, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче) [65].

До ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять: інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички,

соціальні навички, комунікаційні навички та володіння знаннями (на рівні ЄС і країн-членів) [65].

Зокрема, у Франції виділяють п'ять основних компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті [65].

Використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, з акцентом на лідерських, поведінкових і когнітивних компетенціях. Ці важливі наскрізні компетенції мають доповнюватися професійними знаннями у конкретних предметних галузях. За результатами дослідження в країнах ОЕСР (2017–2020), лідерство було виділено як одну з головних компетентностей у 23 країнах із 36 (майже 67%) [73].

Держави-члени Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян [73]. Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в державних організаціях позитивно впливає на досягнення результатів, залучення працівників та їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів стає особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності й під час криз, з якими нині стикаються всі держави світу.

Незважаючи на різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, недавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене на основі тематичних досліджень у 9 країнах (Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея) під головуванням Великої Британії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [76] (табл.2.4).

**Лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні  
політичні виклики публічного сектору**

Лідерська компетентність	Основна суть	Виклики для лідерів	Практичні рекомендації
Ціннісне лідерство	Здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства через прозорість, підзвітність, доброчесність та етичну поведінку	Балансування між конкуруючими цінностями: доказова політика vs. політична ідеологія, бюрократія vs. демократія, сталість vs. інновації, підзвітність vs. ризик	Визначити стратегію зменшення ціннісних конфліктів; обрати оптимальний підхід у конкретній ситуації
Відкрита інклюзія	Формування відкритого та інклюзивного середовища, що заохочує різноманіття та сприяє якісним рішенням	Ризик виникнення конфліктів через різноманіття	Розвивати інклюзивність організації; ефективно управляти конфліктами між групами
Організаційне управління	Перетворення політичних цілей у реальні результати через комунікації, винагороди, санкції, розподіл ресурсів та розвиток спроможностей	Визначення потрібних навичок та знань, делегування повноважень, створення довіри в організації	Оточувати себе компетентними людьми, делегувати повноваження, формувати взаєморозуміння і довіру серед співробітників
Мережева співпраця	Співпраця між різними міністерствами, органами влади, бізнесом та громадським сектором	Визначення та взаємодія зі стейкхолдерами на різних рівнях	Формувати мережеві відносини: «униз» (по організаційній структурі), «угору» (з вищими органами), «назовні» (поза межами організації)

*Джерело: сформовано автором на основі [76]*

В Україні в період з 2010 по 2014 рік була запроваджена Програма розвитку лідерства, реалізацію якої забезпечувала Школа вищого корпусу державної служби [17]. Ця Програма була спрямована на розвиток таких лідерських компетенцій, як ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, аналітичне мислення та орієнтація на результат. Приклади впровадження відповідних заходів щодо розвитку лідерства на державній службі й в органах місцевого самоврядування були зафіксовані в усіх регіонах,

зокрема, через навчальні семінари з лідерства на Херсонщині, аналогічні семінари для молоді на Чернігівщині та функціонування Школи молодих лідерів на Закарпатті [17].

Для регулювання встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів сформовано певну нормативно-правову базу, до якої належать:

Закон України «Про державну службу»;

Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474);

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22 липня 2016 року № 448;

Інші нормативно-правові акти [29].

Незважаючи на наявність цих документів, на законодавчому рівні сьогодні як окремий термін чітко визначено лише поняття «професійна компетентність» – здатність учасника професійного навчання застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні й ділові якості для належного виконання завдань та обов'язків, професійного й особистісного розвитку [29].

Протягом 2020–2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) було напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, спрямованих на удосконалення управління людськими ресурсами та оцінювання держслужбовців [29].

Серед них:

Постанови Кабінету Міністрів України, що стосуються оцінювання результатів службової діяльності (№ 1265 від 16 грудня 2020 року) та затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами (№ 1343 від 28 грудня 2020 року);

Розпорядження Кабінету Міністрів України, що вносять зміни до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного

навчання (№ 536 від 13 травня 2020 року), визначають результати виконання завдань для держслужбовців категорії «А» (№ 1314-р від 21 жовтня 2020 року) та затверджують типові завдання і ключові показники результативності для керівників центральних органів виконавчої влади на 2021 рік (№ 1646-р від 28 грудня 2020 року);

Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності» (№ 201-20 від 26 жовтня 2020 року) [29].

Особливо значущим є Наказ НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21, яким визначено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» [24]. Цей документ передбачає наявність таких компетентностей, як: стратегічні (зокрема, лідерство і стратегічне управління); управлінські (прийняття ефективних рішень, упровадження змін, управління персоналом), а також організаційні, аналітичні, виконавські, комунікативні та особистісні [24].

Таким чином, лідерство визначено не лише складником профілю компетентностей посад категорії «А» та «Б», а й стратегічною компетентністю, що посідає перші позиції. Однак, незважаючи на це, слід зазначити, що більшість перелічених у цьому документі вимог та їх компонентів, по суті, є складовими поняття «лідерство» та властивостями, притаманними саме компетентності лідерства. Тому вбачається слушною розробка й затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності для керівників сфери публічного управління, які мають розроблятися відповідно до пріоритетних напрямів реформи публічного управління та кращих світових практик [24].

Моделі, стратегії та блоки компетентностей, представлені в різних країнах, демонструють спільні тенденції та складники, проте вони різняться з огляду на специфіку побудови й упровадження реформи публічного управління в кожній окремо взятій державі.

Слід зазначити, що єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців і лідерських компетентностей не існує. Хоча є певні

напрацювання євроатлантичних і європейських інституцій, як-от компетентності лідерства, визначені для країн ОЕСР, вони мають лише рекомендаційний характер. В Україні, відповідно до законодавства, вимога «лідерство» є лише одним із основних складників вимог до компетентності керівника-лідера.

Це означає, що сьогодні кожна країна світу самостійно визначає компетентності державних службовців, включно з лідерськими, необхідні для ефективного й результативного виконання покладених на державу функцій і завдань. Це зумовлено тим, що профілі компетенцій лідерства мають обов'язково враховувати національні особливості й потреби, а також місцевий контекст.

Спільним для органів влади майже всіх країн є те, що результат їхньої діяльності безпосередньо пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу» та наданням економічних і соціальних благ громадянам. Ця орієнтація на публічний інтерес накладає відповідний відбиток і на профілі лідерської компетентності. Функції державних службовців також залежать від загальної системи врядування.

Тому, при розробленні профілів лідерської компетентності в Україні доцільно провести відповідне дослідження, урахувавши трансформаційні зміни та реформи останніх років, щоб максимально врахувати специфіку та потреби українського публічного управління. Важливим кроком є розробка єдиного підходу до розвитку керівників сфери публічного управління в Україні саме на основі затвердження профілів лідерської компетентності.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1 Розробка інтегрованої моделі розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби**

Розвиток лідерських компетенцій у системі державної служби є одним із ключових чинників підвищення ефективності публічного управління, якості управлінських рішень та рівня довіри громадян до органів влади. В умовах трансформаційних змін, децентралізації, євроінтеграційних процесів та функціонування держави в кризових і воєнних умовах особливої актуальності набуває потреба у формуванні цілісної, інтегрованої моделі розвитку лідерства, здатної охопити всі рівні державної служби та врахувати їхні функціональні, управлінські й психологічні особливості. Така модель має бути не фрагментарною, а системною, орієнтованою на довгостроковий розвиток людського капіталу в публічному секторі.

Інтегрована модель розвитку лідерських компетенцій у державній службі доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємопов'язаних цілей, принципів, інструментів і результатів, спрямованих на формування у державних службовців здатності впливати на процеси, людей і результати діяльності відповідно до публічних цінностей. В основі моделі лежить розуміння лідерства не лише як формальної управлінської функції, а як сукупності особистісних, професійних і соціальних компетенцій, що проявляються на кожному етапі кар'єрного зростання. Важливо, що лідерські компетенції повинні розвиватися поступово, з урахуванням рівня відповідальності, складності управлінських завдань і масштабу впливу державного службовця [14].

Запропонована модель ґрунтується на диференціації державної служби за трьома основними рівнями: початковим, середнім та вищим. Кожен із цих рівнів характеризується специфічними професійними ролями, управлінськими повноваженнями та очікуваними лідерськими проявами. Водночас модель зберігає інтегративний характер, оскільки всі рівні поєднані єдиними ціннісними орієнтирами, стандартами етики та стратегічними цілями державної політики [66].

На початковому рівні державної служби формування лідерських компетенцій має базовий характер і спрямоване передусім на розвиток особистісної відповідальності, навичок самоорганізації та ефективної комунікації. Молоді або новопризначені державні службовці, як правило, виконують виконавчі функції, працюють із нормативними документами, зверненнями громадян, інформаційними ресурсами, тому лідерство на цьому етапі проявляється у здатності якісно виконувати завдання, ініціювати покращення робочих процесів і демонструвати проактивну позицію. Важливо, що саме на початковому рівні закладаються основи професійної ідентичності державного службовця та його орієнтація на публічний інтерес [82].

Середній рівень державної служби передбачає розширення управлінських функцій, координацію діяльності підрозділів, ухвалення тактичних рішень і відповідальність за результати роботи команди. Тут лідерські компетенції набувають більш складного характеру і пов'язані зі здатністю мотивувати підлеглих, управляти конфліктами, забезпечувати міжвідомчу взаємодію та адаптувати діяльність підрозділу до змін зовнішнього середовища. На цьому рівні особливо важливим є розвиток емоційного інтелекту, навичок стратегічного мислення в межах визначених повноважень та здатності до навчання і саморозвитку [84].

Вищий рівень державної служби характеризується стратегічним характером управлінської діяльності, формуванням політик, визначенням пріоритетів розвитку та представленням органу влади у взаємодії з іншими державними інституціями, громадянським суспільством і міжнародними

партнерами. Лідерство на цьому рівні пов'язане зі здатністю формувати бачення майбутнього, надихати великі колективи, приймати рішення в умовах невизначеності та високих ризиків, а також нести публічну відповідальність за наслідки управлінських дій. Саме на вищому рівні лідерські компетенції тісно переплітаються з політичною відповідальністю, публічною етикою та стратегічною комунікацією.

Для систематизації лідерських компетенцій доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці, що відображає специфіку кожного рівня державної служби (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Ключові лідерські компетенції державних службовців залежно від рівня державної служби**

Рівень державної служби	Ключові лідерські компетенції	Основні прояви лідерства
Початковий	Самоорганізація, відповідальність, комунікація, ініціативність	Якісне виконання завдань, пропозиції щодо покращення роботи, дотримання етичних стандартів
Середній	Управління командою, мотивація, емоційний інтелект, тактичне мислення	Координація підрозділів, вирішення конфліктів, підвищення ефективності роботи команди
Вищий	Стратегічне бачення, публічне лідерство, управління змінами, кризове управління	Формування політик, стратегічні рішення, представлення інтересів держави

*Джерело: сформовано автором*

Інтегрована модель розвитку лідерських компетенцій передбачає використання різних інструментів і механізмів навчання та розвитку, адаптованих до кожного рівня державної служби. Важливою умовою ефективності моделі є поєднання формальної освіти, неформального навчання та навчання через практичну діяльність. Такий підхід дозволяє не лише передавати знання, а й формувати стійкі поведінкові моделі, необхідні для лідерської діяльності.

На початковому рівні доцільно зосередитися на програмах адаптації, наставництві, тренінгах з розвитку комунікативних навичок та основ публічної

етики. Для середнього рівня ефективними є програми розвитку управлінського потенціалу, командні тренінги, коучинг та участь у міжвідомчих проєктах. Вищий рівень потребує стратегічних програм лідерства, індивідуального коучингу, участі в міжнародних програмах обміну досвідом та аналітичної роботи з формування державної політики.

Взаємозв'язок рівнів розвитку лідерських компетенцій та інструментів їх формування можна відобразити у наступній таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Інструменти розвитку лідерських компетенцій та очікувані результати на різних рівнях державної служби**

Рівень	Основні інструменти розвитку	Очікувані результати
Початковий	Наставництво, базові тренінги, адаптаційні програми	Формування професійної відповідальності та готовності до розвитку
Середній	Коучинг, управлінські тренінги, проєктна діяльність	Підвищення ефективності управління та командної роботи
Вищий	Стратегічні програми, міжнародний досвід, індивідуальний розвиток	Формування стратегічного лідерства та інституційної спроможності

*Джерело: сформовано автором*

Важливою складовою інтегрованої моделі є система оцінювання рівня сформованості лідерських компетенцій. Вона повинна базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, враховувати результати діяльності, поведінкові індикатори та зворотний зв'язок від колег і підлеглих. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та визначити індивідуальні траєкторії професійного розвитку державних службовців.

Таким чином, інтегрована модель розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби виступає важливим інструментом модернізації публічного управління. Проте її практична цінність значно зростає за умови доповнення інституційними та нормативними механізмами реалізації, які забезпечують сталість і системність розвитку лідерського потенціалу в органах державної влади.

Реалізація інтегрованої моделі потребує узгодження з чинною системою управління персоналом на державній службі, зокрема з процедурами добору,

оцінювання результатів службової діяльності, планування кар'єри та підвищення кваліфікації. Лідерські компетенції мають бути не лише декларованими в освітніх програмах, а й закріпленими у вимогах до посад, професійних стандартах і критеріях атестації державних службовців. Це дозволяє перевести розвиток лідерства з площини формального навчання у площину реальної управлінської практики.

Особливе значення в умовах сучасних викликів має інтеграція моделі розвитку лідерських компетенцій із системою стратегічного управління людськими ресурсами. Лідерство у публічній службі повинно розглядатися як довгострокова інвестиція, що впливає на інституційну спроможність держави, її здатність реалізовувати реформи та ефективно реагувати на кризові ситуації. У цьому контексті розвиток лідерських компетенцій набуває характеру безперервного процесу, який супроводжує державного службовця протягом усього професійного шляху.

Важливим елементом інтегрованої моделі є формування сприятливого організаційного середовища, яке підтримує лідерські прояви на всіх рівнях державної служби. Йдеться про культуру відкритості, довіри, взаємоповаги та орієнтації на результат. За відсутності такої культури навіть найкращі програми розвитку лідерства можуть залишатися формальними та не приносити очікуваного ефекту. Саме тому керівництво органів державної влади має відігравати ключову роль у демонстрації лідерських цінностей і поведінкових моделей.

Окремої уваги заслуговує питання розвитку лідерських компетенцій в умовах криз і невизначеності, що є характерними для сучасного етапу розвитку України. Воєнний стан, соціально-економічні потрясіння, необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень суттєво підвищують вимоги до лідерських якостей державних службовців, особливо на середньому та вищому рівнях. У таких умовах особливого значення набувають компетенції кризового управління, стресостійкості, адаптивності та відповідальної комунікації з громадськістю.

У межах інтегрованої моделі доцільно також передбачити механізми горизонтального розвитку лідерства, які не обмежуються лише кар'єрним зростанням. Державний службовець може проявляти лідерські якості, залишаючись на одній посаді, але беручи на себе ініціативу в реалізації проєктів, міжвідомчій взаємодії або впровадженні інновацій. Такий підхід сприяє ширшому залученню персоналу до процесів управління та підвищує загальний рівень організаційної зрілості органів влади.

Для узагальнення взаємозв'язку між рівнями державної служби, напрямками розвитку лідерських компетенцій та управлінськими результатами доцільно подати узагальнену таблицю 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Взаємозв'язок рівнів державної служби, типів лідерства та управлінських результатів**

Рівень державної служби	Домінуючий тип лідерства	Основний управлінський фокус	Очікуваний вплив на діяльність органу
Початковий	Особистісне та операційне	Якість виконання завдань, дисципліна	Підвищення ефективності щоденної роботи
Середній	Командне та адаптивне	Координація, мотивація, управління змінами	Стабільність і результативність підрозділів
Вищий	Стратегічне та публічне	Формування політик, стратегічні рішення	Інституційна спроможність і довіра суспільства

*Джерело: сформовано автором*

Отже, інтегрована модель розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби є не лише концептуальною основою кадрової політики, а й практичним інструментом підвищення якості публічного управління. Її впровадження створює передумови для формування професійного корпусу державних службовців.

### **3.2 Обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів**

У сучасних реаліях розвиток молодих лідерів відбувається в умовах інтенсивних технологічних та соціокультурних трансформацій, що висуває особливі вимоги до їхньої здатності самостійно керувати власним навчанням, проявляти рефлексію та брати повну відповідальність за професійне зростання. Попри існуючий запит на безперервне вдосконалення управлінських компетенцій, на практиці спостерігається суперечність між високою потребою молодих фахівців у розвитку та низькою результативністю традиційних освітніх програм, що часто спричинено браком внутрішньої мотивації, значним навантаженням і недостатнім рівнем персоналізації навчання [75; 80]. Саме тому впровадження програм коучингу та менторства стає критично необхідним, адже ці підходи базуються на засадах партнерства, довіри та самовизначення, перетворюючи молодого лідера на активного суб'єкта, який самостійно формує свою освітню траєкторію. У такому контексті викладач або наставник трансформується у коуча-фасилітатора, чия діяльність спрямована на підтримку процесів самопізнання та рефлексії здобувача.

Спираючись на доробки таких дослідників, як М. Братко, І. Крупник, О. Нежинська, Г. Поберезська та В. Тименко, можна стверджувати, що коучинг у системі підготовки лідерів являє собою творчу суб'єкт-суб'єктну взаємодію рівноправних учасників, яка дозволяє максимально розкрити внутрішній потенціал особистості та сформувати високу культуру автономності [15; 25; 28]. Ефективна реалізація такої підтримки потребує створення специфічних педагогічних умов, які в межах нашого дослідження поділяються на два взаємодоповнювальні блоки. Перша група - психолого-педагогічні умови - зосереджена на забезпеченні етичної партнерської культури, де панують довіра, психологічна безпека та повага до досвіду молодого лідера. Це передбачає побудову взаємодії на засадах рівності та використання технік

feedforward, тобто зворотного зв'язку, орієнтованого на майбутні досягнення та конструктивну корекцію цілей. Друга група охоплює організаційно-методичні чинники, які через індивідуалізацію маршрутів розвитку, застосування спеціалізованих коучингових технік та належне дидактичне забезпечення дозволяють перетворити процес підготовки лідерів на гнучку та персоналізовану систему, готову до викликів динамічного середовища.

Продовжуючи аналіз необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів, важливо підкреслити роль організаційно-методичних умов, які забезпечують технологічну чіткість та можливість відтворення даного підходу в освітньому процесі. Таке розуміння цілком узгоджується з науковими поглядами М. Братко, О. Нежинської, Г. Поберезської, а також К. ван Ніувенбурга, які розглядають партнерство, етичність та рефлексивність як фундаментальні засади успішної коучингової взаємодії. Практична реалізація підтримки лідерського потенціалу через організаційно-методичний інструментарій передбачає передусім глибоку індивідуалізацію освітніх цілей на основі SMART-технологій та побудову персоналізованих траєкторій розвитку, що враховують попередній професійний досвід молодого фахівця [3;25;28].

Ефективність програм менторства та коучингу безпосередньо залежить від системного використання специфічних технік, зокрема моделі GROW, відкритих запитань, шкалювання, моделювання та «колеса балансу» в поєднанні з навичками активного слухання. Це потребує відповідного дидактичного й технологічного супроводу, що включає роботу з журналами рефлексії, чек-листами, цифровими інструментами та коучинговими картками. Зазначена група умов відображає внутрішню структурну логіку процесу підготовки лідерів і відповідає актуальним моделям професійного розвитку, що обґрунтовані у працях Л. Дезімон, К. Пак, А. Курца, Л. Редді та Т. Гловера. Узгодженість між психолого-педагогічними та організаційно-методичними компонентами створює цілісну наукову базу для успішного впровадження коучингових технологій, де системні чинники визначають загальну стратегію

та вимоги, а педагогічні умови трансформують цю логіку в конкретні механізми підтримки та операційні дії у роботі з майбутніми лідерами.

У контексті обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливого значення набуває комплекс педагогічних умов, що інтегрують психолого-педагогічні та організаційно-методичні параметри освітнього процесу. Таке поєднання забезпечує продуктивну взаємодію в системі «викладач-коуч – молодий лідер», створюючи безпечне та підтримувальне середовище для саморозвитку. Спираючись на узагальнення фундаментальних наукових джерел [3;25;28;78], можна стверджувати, що ефективне впровадження коучингового підходу базується на двох взаємозалежних групах умов, які операціоналізують процес становлення лідерської ідентичності.

Першочергову роль відіграють психолого-педагогічні чинники, що визначають якість комунікації через суб'єкт-суб'єктну взаємодію, етичну партнерську культуру та розвиток рефлексивних процедур разом із механізмом *feedforward*, що спрямовує увагу на майбутні досягнення. Важливою складовою цієї групи є психологічний комфорт, що ґрунтується на довірі, відчутті безпеки та безумовній повазі до попереднього досвіду дорослого здобувача. Паралельно з цим організаційно-методичні умови забезпечують технологічну довершеність процесу через глибоку індивідуалізацію лідерських маршрутів, використання валідизованих коучингових технік, таких як модель *GROW* чи «колесо балансу», а також належне дидактичне супровід у формі коучингових карт, журналів рефлексії та цифрових інструментів.

Особлива увага в межах підтримки молодих лідерів має приділятися трансформації традиційної ієрархічної моделі навчання у партнерську етичну взаємодію. Це передбачає перехід до суб'єкт-суб'єктних стосунків, де коуч та молодий лідер виступають рівноправними учасниками, які спільно конструюють цілі та визначають критерії успішності навчання. Саме така етична партнерська культура стає фундаментом для розкриття внутрішнього потенціалу особистості, дозволяючи молодому фахівцю не просто засвоювати

знання, а свідомо моделювати власну траєкторію професійного зростання. Узгоджена реалізація цих умов дозволяє перетворити освітній процес на дієвий інструмент формування лідерської відповідальності та культури постійного самовдосконалення.

У межах обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливого значення набуває партнерський контракт, який виступає не просто організаційним інструментом, а фундаментальною етичною основою взаємодії. Такий договір окреслює чіткі межі співпраці, визначає зобов'язання сторін, регламентує правила надання зворотного зв'язку, забезпечує конфіденційність та розподіляє відповідальність, що зрештою дозволяє створити безпечне середовище для відкритого дослідження лідером власного досвіду та пошуку автентичних рішень. Згідно з науковими розвідками Г. Поберезької, коучинг в освітній площині постає як творча синергія рівноправних суб'єктів, де через довіру, щире запитування та активне слухання актуалізується внутрішній потенціал особистості [28]. Ці засади партнерства та професійної етики детально опрацьовані О. Нежинською та В. Тименко, які, спираючись на міжнародні стандарти ICF, наголошують на необхідності інтеграції принципів автономії та контрактних відносин у сучасну викладацьку та наставницьку практику [25].

Важливим аргументом на користь такого підходу є те, що суб'єкт-суб'єктна взаємодія безпосередньо впливає на зростання мотивації молодих лідерів та їхньої готовності нести персональну відповідальність за результати навчання. Як зазначає І. Крупник, партнерська позиція ментора кардинально змінює динаміку розвитку: замість традиційної трансляції готових знань відбувається процес спільного конструювання нового досвіду та інтенсивна саморефлексія [15]. Таким чином, дотримання етичних принципів, конфіденційності та контрактних домовленостей виступає не факультативним елементом, а системоутворюючою умовою реалізації коучингових програм. Ці чинники забезпечують психологічну стійкість та автономність молодого

лідера, формуючи нову культуру управлінського спілкування, що базується на цінностях співтворчості та неперервного саморозвитку.

У системі обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливе місце посідає впровадження системної рефлексії та механізмів feedforward як фундаментальних інструментів саморозвитку. Рефлексія в межах коучингового підходу розглядається не як формальне завершення навчання, а як інтегрована складова освітнього циклу, що дозволяє майбутньому лідеру осмислювати отриманий досвід, оцінювати продуктивність власних рішень та ідентифікувати ресурси для подальшого зростання. Такий підхід дає змогу молодому фахівцю не лише аналізувати фактичні досягнення, а й усвідомлювати саму методологію власного навчання, що корелює з положеннями Н.О. Приходькіної, яка визначає розвиток рефлексивних умінь одним із центральних результатів підготовки магістрів у сфері освітнього дизайну та коучингу [31]. Формування здатності до постійного самоаналізу та моніторингу ефективності наставницького супроводу створює необхідні передумови для автономного вдосконалення професійної діяльності лідера.

Важливою інновацією у підтримці молодих лідерів є перехід від традиційного feedback до концепту feedforward - зворотного зв'язку, що цілком орієнтований на майбутні перспективи. Якщо класичний аналіз фокусується на виправленні помилок минулого, то feedforward спрямовує рефлексивні висновки у площину конкретних дій та майбутніх стратегій. Ця ідея детально розкрита у працях О. Нежинської та В. Тищенко, де через призму технік постановки відкритих запитань обґрунтовується можливість не просто оцінювати ефективність коучингу, а проектувати нові траєкторії розвитку здобувача [25, с. 180-189, с. 190-196]. Таким чином, поєднання безперервного самоспостереження з випереджальним зворотним зв'язком дозволяє молодому лідеру трансформувати отриманий досвід у дієвий план професійного сходження, забезпечуючи високу динаміку розвитку лідерського потенціалу.

Синтез рефлексивних практик та випереджального зворотного зв'язку у програмах підтримки молодих лідерів формує динамічну систему самонавчання, де здобувач не просто усвідомлює власний досвід, а миттєво трансформує отримані висновки у конкретні управлінські дії. Така стратегія повністю відповідає сутності коучингового процесу, який зміщує фокус із формального оцінювання минулих результатів на активне конструювання майбутньої професійної компетентності. Системна рефлексія в поєднанні з концептом *feedforward* стає дієвим механізмом саморозвитку, що гарантує безперервне вдосконалення лідера, зміцнює його здатність до самоорганізації та забезпечує стійку мотивацію до навчання впродовж усього життя.

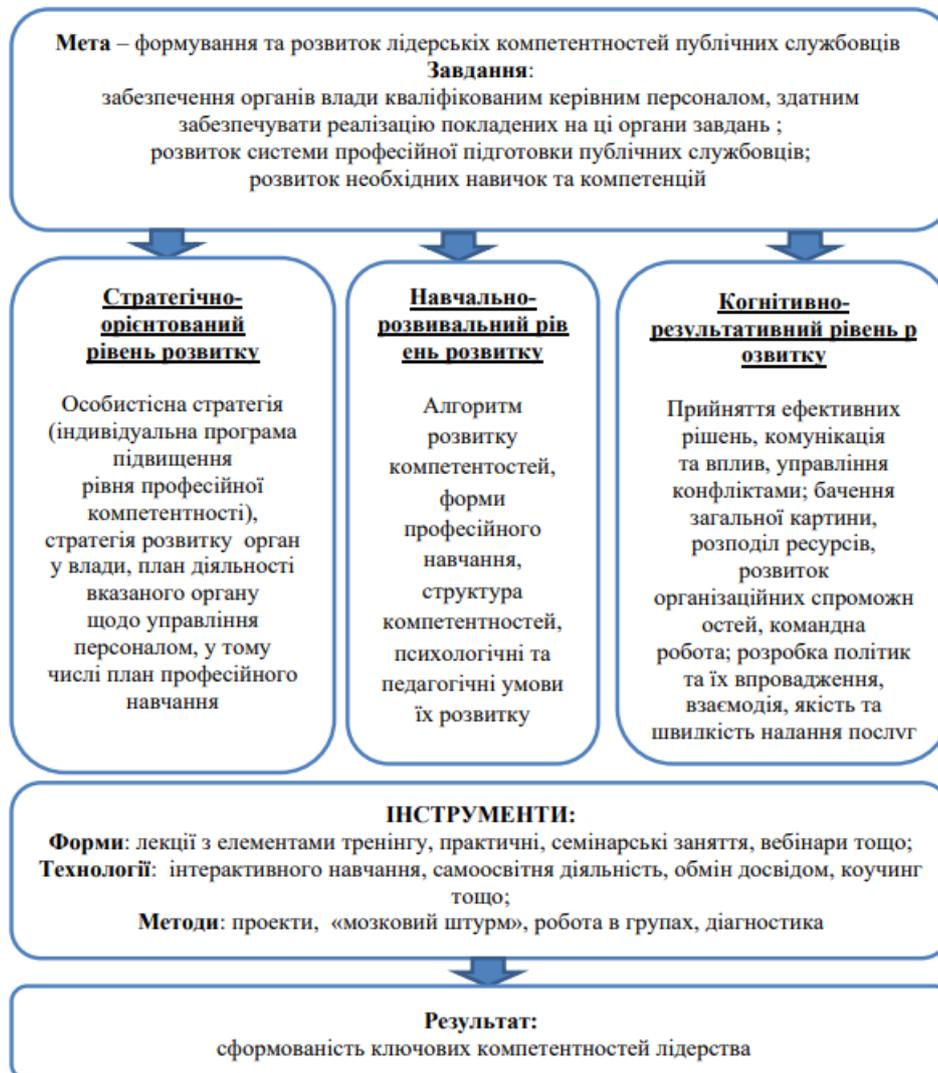
Фундаментальною основою реалізації цих процесів є базові психологічні чинники взаємодії, зокрема довіра, відчуття безпеки, безумовна повага до наявного досвіду молодого лідера та повне визнання його суб'єктності. Саме ці аспекти створюють сприятливе підґрунтя для щирого діалогу, готовності сприймати складні запитання ментора та ефективно працювати з внутрішніми професійними бар'єрами. Як свідчать наукові розвідки М. Братко, О. Нежинської та І. Крупник, створення атмосфери психологічної підтримки та прийняття є критично важливим, оскільки це суттєво підвищує залученість молодих фахівців до коучингових сесій, стимулює розвиток глибокої саморефлексії та посилює рівень персональної відповідальності за кінцеві результати професійної підготовки. Отже, забезпечення психологічного комфорту є не просто допоміжним елементом, а обов'язковою умовою трансформації молодого спеціаліста у зрілого лідера, здатного до усвідомленого управління власним потенціалом.

### **3.3 Використання лідерського потенціалу громадського сектору та бізнесу для зміцнення публічного управління (механізми залучення та співпраці)**

У контексті обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливої актуальності набуває нормативно-правове закріплення заходів із розвитку лідерського потенціалу, що дозволить чітко регламентувати процеси професійного зростання та створити надійне підґрунтя для реформи державного управління. Державна політика в цій сфері має бути спрямована на формування продуктивного середовища, де використання інноваційних інструментів впливу, стимулювання мобільності та залучення управлінців до пошуку нових стратегічних підходів сприятимуть якісному вдосконаленню процесів прийняття рішень. Формування цілісного механізму розвитку лідерства на публічній службі, що базується на принципах системного функціонування державних інституцій, передбачає глибоку інтеграцію індивідуальних стратегій професійного розвитку службовців із загальною стратегією державного органу [20].

Такий стратегічний і комплексний підхід дозволяє перетворювати задекларовані цінності та еталонні моделі поведінки керівництва у внутрішні установки молодих лідерів, що безпосередньо актуалізує їхні ключові компетентності в щоденній професійній діяльності. Впровадження механізму розвитку лідерських якостей, як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, забезпечує безперервне кар'єрне зростання фахівця через послідовне проходження трьох ключових рівнів: стратегічно-орієнтованого, що задає вектор руху, навчально-розвивального, де реалізуються програми коучингу та менторства, та компетентнісно-результативного, який фокусується на практичному досягненні високих показників ефективності [23]. Це створює науково обґрунтовану базу для того, щоб розвиток лідерського потенціалу став

не епізодичним явищем, а постійним процесом, інтегрованим у саму структуру публічної служби (рис.3.1).



**Рис.3.1 - Механізм розвитку лідерських компетентностей на публічній службі [21]**

У межах обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів ключовим аспектом постає стратегічне планування публічних установ, яке базується на відповідності внутрішніх цінностей потребам громадян та принципах прозорості й партнерства. Сучасна парадигма управління державними структурами вимагає системного підходу до формування лідерських компетентностей, де стратегічний план розвитку інституції стає фундаментом для визначення тактичних цілей підрозділів та операційних завдань для кожної посади.

Головною метою такої трансформації є забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним ефективно реалізовувати державну політику через постійне вдосконалення професійної підготовки та актуалізацію навичок.

Процес розвитку лідерського потенціалу розгортається на трьох взаємопов'язаних рівнях, починаючи зі стратегічно-орієнтованого, де особистісна стратегія фахівця синхронізується з планом управління персоналом державного органу. Навчально-розвивальний рівень реалізується через поєднання психолого-педагогічних умов із використанням інструментарію коучингу, інтерактивних технологій, проектних методів та вебінарів, що дозволяє вибудувати алгоритм розвитку необхідних якостей. Фінальний, когнітивно-результативний рівень, фокусується на здатності молодого лідера приймати ефективні рішення, управляти конфліктами, розподіляти ресурси та забезпечувати високу якість надання публічних послуг.

Важливою передумовою успішності таких програм є їхнє нормативне закріплення в офіційних стратегічних документах та професійних стандартах, які регламентують не лише освіту та кар'єрний шлях, а й чітко визначають загальні компетентності, такі як абстрактне мислення, командна робота та навички стратегічного керівництва. Відповідно до встановлених стандартів, професійний профіль сучасного службовця має охоплювати широкий спектр трудових функцій – від аналітичної обробки інформації до розробки нормативних актів. Таким чином, впровадження менторства та коучингу стає логічним продовженням професійного стандарту, забезпечуючи перехід від формального виконання адміністративних завдань до усвідомленого організаційного лідерства.

У контексті обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливого значення набуває той факт, що заміщення керівних посад у публічному секторі потребує від кандидатів розвиненого стратегічного мислення, масштаби якого виходять за межі окремих підрозділів і сягають загальнонаціонального рівня. Окрім

високого освітньо-кваліфікаційного рівня магістра або доктора філософії, претенденти на лідерські позиції повинні володіти вираженими лідерськими якостями, що виступають критичним чинником забезпечення продуктивної міжвідомчої співпраці та здатності управлінців якісно реалізовувати свої посадові обов'язки.

Стратегічне планування в державних установах виступає ключовим детермінантом формування стратегії управління персоналом, що, у свою чергу, стає інструментом досягнення глобальних цілей інституції. Ця стратегія інтегрує в собі широкий спектр процесів - від відбору та адаптації кадрів до створення дієвих систем мотивації, комунікації та корпоративної культури. Важливою умовою є повна відповідність усіх процедур і стандартів управління персоналом ціннісним орієнтирам та стратегічним пріоритетам державної установи. При цьому особливий акцент має бути зроблений на розвитку корпоративного навчання, де менторство та коучинг стають основними методами внутрішнього вдосконалення державних службовців, забезпечуючи нерозривний зв'язок між індивідуальним професійним зростанням молодих лідерів та загальною стратегією розвитку публічної служби.

Реалізація корпоративної стратегії внутрішнього навчання державних службовців виступає сполучною ланкою між загальнонаціональними планами інституційного розвитку та персональними прагненнями фахівців, що дозволяє суттєво мінімізувати розрив між існуючим рівнем підготовки та необхідними професійними стандартами. Така узгодженість сприяє гармонізації ціннісних орієнтирів громадян, як основних споживачів публічних послуг, із внутрішньою культурою та етичними засадами державних установ. При розробці стратегій професійного навчання критично важливо враховувати широкий спектр завдань: від розв'язання універсальних проблем, спільних для всієї системи публічної служби, до опрацювання індивідуальних запитів, що базуються на особистісних стратегіях керівників.

Індивідуальна траєкторія лідера знаходить своє відображення в персональному плані підвищення професійної компетентності або програмі розвитку кар'єри, де акумулюються результати об'єктивних оцінок, саморефлексії та специфічних особистісних цілей. На основі цього «особистісного фокусу» в межах внутрішньої стратегії навчання формується комплексна програма розвитку з «загальним фокусом», що охоплює навчання за ключовими компетенціями, професійну підготовку відповідно до стандартів, а також удосконалення фахових знань і вмінь. Компетентнісно-орієнтоване навчання, спрямоване на весь кадровий склад органу влади, передбачає диференціацію за рівнями складності, що безпосередньо залежить від посадового статусу та обсягу відповідальності конкретного службовця. Такий багаторівневий підхід забезпечує гнучкість освітнього процесу та створює умови для цілеспрямованої підтримки молодих лідерів на кожному етапі їхнього професійного зростання (табл.3.4).

Таблиця 3.4

### Рівні посад державних службовців

Категорія «А» та «Б»	Категорія «Б»	Категорія «В»
I. Перший керівний рівень (Вищий корпус державної служби)	IV. Четвертий керівний рівень (Керівники середньої ланки)	VII. Вищий фаховий рівень (Головні спеціалісти з великим досвідом)
II. Другий керівний рівень (Заступники голів, керівники департаментів)	V. П'ятий керівний рівень (Начальники відділів у складі управлінь)	VIII. Середній фаховий рівень (Провідні спеціалісти)
III. Третій керівний рівень (Керівники самостійних управлінь)	VI. Шостий керівний рівень (Заступники начальників відділів)	IX. Початковий фаховий рівень (Спеціалісти, молоді фахівці)

*Джерело: сформовано автором на основі [26]*

У межах обґрунтування необхідності впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів особливого значення набуває трирівнева ієрархія посад, що охоплює центральний рівень із категоріями «А» і «Б», міжрегіональний рівень категорії «В» та районний рівень професійного спрямування. Така диференціація спирається на Методику класифікації посад державної служби, затверджену розпорядженням НАДС від 30 вересня 2020 року № 187-20, а також на наказ НАДС від 18 грудня 2020 року № 246-20, що

визначає типові посади та критерії їх заміщення. Ці нормативні акти не лише уточнюють роль кожної позиції в структурі державних інституцій, а й створюють базу для впровадження оновленої системи оплати праці та ефективного управління персоналом згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1414-р.

Синхронізація стратегічних планів установ із індивідуальними траєкторіями розвитку службовців дозволяє забезпечити не лише результативність виконання державних місій, а й цілеспрямоване зростання лідерського потенціалу. Навчально-розвивальний рівень цього процесу базується на об'єктивній діагностиці компетенцій, що виключає суб'єктивізм у плануванні кар'єри та формує чіткий алгоритм професійного вдосконалення. Фундаментом розвитку лідерства постає етап рефлексії, де через інформаційну оцінку власних можливостей та мотиваційно-ціннісну адаптацію до державних пріоритетів відбувається трансформація знань у стійкі компетенції, а вмінь - у практичні лідерські навички. Таким чином, коучинговий супровід та менторська підтримка на етапі пізнавальної діяльності стають необхідними інструментами для якісного переходу фахівця на новий рівень управлінської зрілості.

Для ефективного розвитку лідерського потенціалу молодих управлінців необхідно застосовувати розгалужену систему освітніх форматів, де на початкових етапах ключову роль відіграють семінари, тренінги та лекції, орієнтовані на інтенсивне засвоєння навчального контенту. Подальше поглиблення лідерських якостей вимагає переходу до більш персоналізованих інструментів, таких як тривала співпраця з менторами, залучення професійного коучингу, активний обмін досвідом у професійному середовищі та безпосереднє керівництво реальними проектами. Саме така поетапна інтеграція різноманітних форм навчання, що базується на результатах попередньої об'єктивної діагностики, забезпечує органічну трансформацію теоретичних знань у стійкі компетенції, які згодом конвертуються у практичний управлінський досвід та відповідні моделі поведінки.

Цілісна структура лідерських компетентностей публічного службовця формується через одночасний вплив на інформаційно-рефлексивний, мотиваційно-ціннісний та пізнавально-діяльнісний компоненти, що у своїй сукупності створює синергетичний ефект і стимулює системний розвиток потенціалу особистості. У цьому психологічному механізмі професійне навчання виступає каталізатором особистої та фахової ідентифікації, дозволяючи через глибоку рефлексію перетворити набір знань і вмінь у фундаментальні лідерські якості. Завершальний, компетентнісно-результативний етап цього механізму, відображає конкретні досягнення молодого лідера, серед яких особливе місце посідають навички ефективної комунікації, конструктивного управління конфліктами, прийняття стратегічних рішень та реалізація ціннісного лідерства через забезпечення високої якості публічних послуг.

Окрім цього, сформована лідерська компетентність включає здатність до оптимального розподілу ресурсів, розвиток організаційних спроможностей команди, навички мережевої співпраці та безпосередню участь у розробці й впровадженні державних політик. Таким чином, запропонований механізм розвитку лідерства на публічній службі є ґрунтовним теоретико-практичним синтезом кращих зарубіжних методологій та адаптованих до українських реалій освітніх досягнень. Такий підхід гарантує, що підтримка молодих лідерів через менторство та коучинг стане не просто формальним навчанням, а дієвим інструментом стратегічного оновлення кадрового складу державних інституцій.

Узагальнюючи необхідність впровадження програм менторства та коучингу для підтримки молодих лідерів, варто виділити ключові стратегічні вектори, що забезпечують системність цього процесу. Фундаментом вдосконалення лідерського потенціалу виступає систематична діагностика та об'єктивна оцінка наявних компетентностей, що дозволяє точно ідентифікувати сильні сторони службовця та конкретизувати зони його професійного зростання. На основі цих даних реалізується комплексне

професійне навчання, де традиційні тренінги та семінари інтегруються з інноваційними формами індивідуального супроводу, такими як коучинг та менторство, спрямованими на цілеспрямований розвиток управлінських якостей. Важливою складовою цього механізму є інституціоналізація наставництва, яка надає можливість молодим спеціалістам переймати досвід і отримувати консультативну підтримку від визнаних керівників у форматі партнерської взаємодії.

Паралельно з освітніми заходами критичного значення набуває формування та збереження специфічної організаційної культури, яка є сприятливою для прояву лідерської ініціативи, творчого пошуку та автономності у прийнятті рішень. Ефективність такої екосистеми підтримується через дієві механізми визнання досягнень та систему мотивації, що стимулює публічних службовців до безперервного самовдосконалення. Для забезпечення життєздатності всієї системи необхідно впровадити процес постійного моніторингу та адаптації розвивальних програм, що дозволяє оперативно вносити корективи на основі зворотного зв'язку та актуальних викликів державного управління. Такий цілісний підхід не лише сприяє трансформації індивідуального лідерського профілю молодих фахівців, а й суттєво підвищує загальну результативність функціонування інститутів публічної влади.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження проблематики розвитку інституту лідерства в системі публічного управління, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про його сутність, сучасний стан та перспективи розвитку в умовах трансформації державного управління в Україні. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського фактору в управлінських процесах, необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, а також потребою у формуванні нового типу державного службовця - професійного, відповідального та ціннісно орієнтованого лідера.

У ході дослідження було уточнено поняття та сутність лідерства в публічному управлінні, яке розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системне соціально-управлінське явище, що проявляється у здатності впливати на процеси прийняття рішень, об'єднувати людей навколо спільних цілей і забезпечувати досягнення суспільно значущих результатів. Доведено, що лідерство в публічному секторі має специфічні ознаки, зумовлені публічною відповідальністю, нормативною регламентацією діяльності та орієнтацією на загальний інтерес, що відрізняє його від лідерства в бізнес-середовищі.

Систематизовано наукові підходи до класифікації сучасних моделей лідерства та визначено їхню прикладну цінність для сфери публічного управління. З'ясовано, що найбільш релевантними для державної служби є трансформаційна, сервісна, адаптивна та етична моделі лідерства, які відповідають викликам нестабільного зовнішнього середовища та потребі в управлінні змінами. Особливу увагу приділено аналізу лідерських компетенцій та їхнього місця у професійному стандарті державного службовця, що дозволило обґрунтувати необхідність переходу від формально-посадового підходу до компетентнісної моделі управління персоналом у публічному секторі.

Аналіз міжнародного досвіду формування лідерства в державному управлінні на прикладі країн Європейського Союзу, США та інших держав дозволив визначити ключові тенденції, зокрема орієнтацію на безперервний розвиток лідерських компетенцій, активне використання менторства і коучингу, поєднання формальної освіти з практичним навчанням, а також тісну взаємодію державного, громадського та приватного секторів. З'ясовано, що успішні моделі розвитку лідерства базуються на стратегічному підході до управління людськими ресурсами та чітких механізмах оцінювання ефективності лідерської діяльності.

Запропоновано стратегічні напрями розвитку інституту лідерства в системі публічного управління, ключовим з яких є розробка інтегрованої моделі розвитку лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби - початкового, середнього та вищого. Обґрунтовано, що диференціація підходів до розвитку лідерства з урахуванням рівня управлінської відповідальності забезпечує наступність професійного зростання та сприяє формуванню цілісного корпусу публічних лідерів. Запропонована модель поєднує ціннісні орієнтири, компетентнісні вимоги та інструменти розвитку, що дозволяє адаптувати її до реальних умов функціонування органів державної влади.

У результаті проведеного дослідження здійснено оцінку сучасного стану інституту лідерства в Україні в контексті функціонування системи публічного управління. Встановлено, що на сьогодні інститут лідерства перебуває на етапі становлення та трансформації, що зумовлено реформуванням державної служби, децентралізаційними процесами, цифровізацією управлінських практик, а також впливом кризових явищ, зокрема воєнного стану. Водночас лідерство в органах публічної влади поступово набуває значення важливого чинника управлінської ефективності, орієнтованої на результат, відповідальності і служіння суспільним інтересам.

Аналіз нормативно-правових та інституційних засад розвитку лідерства засвідчив, що в Україні сформовано базові передумови для його інституціоналізації, зокрема через запровадження компетентнісного підходу,

професійних стандартів державної служби та системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Разом із тим лідерство в публічному управлінні все ще переважно ототожнюється з формальною посадою або адміністративними повноваженнями, а не з наявністю розвинених лідерських компетенцій, здатністю до стратегічного мислення, управління змінами та мотивації персоналу.

Визначено ключові проблеми розвитку інституту лідерства в Україні. До них належать фрагментарність державної політики у сфері розвитку лідерського потенціалу, відсутність цілісної та системної моделі формування лідерських компетенцій для різних рівнів публічної служби, а також обмежена практична спрямованість існуючих програм професійного розвитку. Недостатньо розвиненими залишаються механізми виявлення та підтримки лідерського потенціалу, особливо на ранніх етапах управлінської кар'єри.

Суттєвою проблемою є також домінування формально-бюрократичної управлінської культури, що стримує ініціативність, відповідальність і готовність до прийняття нестандартних управлінських рішень. В умовах високого рівня регламентованості діяльності державних службовців це обмежує можливості реалізації трансформаційного та адаптивного лідерства, необхідного для ефективного реагування на сучасні виклики.

Оцінка сучасного стану інституту лідерства свідчить про наявність розриву між задекларованими цілями реформування публічного управління та реальним рівнем сформованості лідерських компетенцій у керівників органів державної влади. Це зумовлює потребу в переході від епізодичних освітніх заходів до системного, безперервного розвитку лідерства, інтегрованого в загальну систему управління людськими ресурсами на державній службі.

Доведено доцільність упровадження програм менторства та коучингу як ефективних інструментів підтримки молодих лідерів і державних службовців на ранніх етапах кар'єри. Застосування таких програм сприяє передачі управлінського досвіду, підвищенню мотивації, формуванню професійної ідентичності та зниженню ризиків професійного вигорання. Важливим

результатом дослідження є також обґрунтування необхідності використання лідерського потенціалу громадського сектору та бізнесу для зміцнення публічного управління через механізми партнерства, спільних проєктів та залучення експертного середовища.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що розвиток інституту лідерства є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління та реалізації стратегічних цілей держави. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності органів державної влади, закладів підвищення кваліфікації державних службовців, а також громадських організацій, що працюють у сфері розвитку управлінського потенціалу. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку інструментів оцінювання ефективності лідерських програм та вивчення впливу лідерства на рівень довіри громадян до публічної влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
2. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матер. XVIII Міжн. конгр. з підготовки вищих державних службовців (Київ, 15–17 червня 2005 р.)*. Київ : К.І.С., 2005. С. 141–147.
3. Братко М. В. Академічний коучинг: зміст поняття та сутність діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 37(1). С. 6–13. DOI: 10.28925/2311-2409.2022.371.
4. Волошина Н. Інклюзивне лідерство: досвід компанії JTI Україна з розвитку лідерів у компанії. 2024. URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-leadership-at-jti> (дата звернення: 03.12.2025).
5. ГО «Інститут Громадської Експертизи» — Члени Нацплатформи МСБ. URL: <https://www.profilo.platforma-msb.org/2024/03/01/go-instytut-gromadskoyi-ekspertyzy/> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів — досвід EPAM. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995/> (дата звернення: 03.12.2025).
7. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

8. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 32. С. 258–264.
9. Другова О. С. Гендерна рівність у лідерстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10>.
10. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 03.12.2025).
11. Ємельянов В. М., Штиршов О. М., Верба С. М., Ярошенко Л. С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 10. С. 1059–1091.
12. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
13. Компанець Н. І. Вплив воєнного стану на трансформацію моделей бізнес-поведінки підприємств сфери ІТ. *Академічні візії*. 2024. № 27. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1075> (дата звернення: 03.12.2025).
14. Кот М., Альхімович О. Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. Чи потрібно вкладатися у розвиток менеджерів та які форми навчання обрати? *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-neviznachenosti-20102023-16810> (дата звернення: 03.12.2025).
15. Крупник І. Р. Коучинг в освіті: теорія і практика. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2024. № 2. С. 22–27. DOI: [10.32999/ksu2312-3206/2024-2-3](https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-2-3).

16. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 61–72.
17. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
18. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
19. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.
20. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106–115. DOI: 10.37491/UNZ.87.8.
21. Матвієнко О. Аналіз змін іміджевих стратегії лідерства підприємств в умовах інформаційної економіки: світовий досвід. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-12>.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи Менеджменту. 1997. URL: <https://infotour.in.ua/meskon17.htm> (дата звернення: 03.12.2025).
23. Мохова Ю. Л. Публічне управління у реалізації регіональної політики України. *Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової*. Харків : Право, 2020. 264 с.
24. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
25. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ ; Харків : ДІСА ПЛЮС, 2017. 220 с.

26. Пащенко С. Ю., Сербін О. О., Стоян С. П. та ін. Креативне лідерство : навч. посіб. Київ, 2020. С. 19–21.
27. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy>.
28. Поберезська Г. Г. Коучинг як педагогічна технологія студентоцентричного навчання у ВНЗ. *Технологія і техніка друкарства*. 2017. Вип. 4(58). С. 99–107. DOI: 10.20535/2077-7264.4(58).2017.126891.
29. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
30. Приходькіна Н. О. Коучинг в освіті: робоча програма навчальної дисципліни. Київ : ІПТО НАПН України, 2024. 76 с.
31. Приходькіна Н. О. Освітній дизайн і коучинг в освіті дорослих: робоча програма магістерського курсу. Київ : ІТЗН НАПН України, 2022. 48 с.
32. Прудка Л. М. Психологічні особливості різних стилів керівництва : лекція до теми. 2017. URL: <http://surl.li/tottx> (дата звернення: 03.12.2025).
33. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
34. Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). С. 45–50.
35. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.96.

36. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle> (дата звернення: 03.12.2025).
37. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, Л. В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2015. 48 с.
38. Смерічевський С., Клімова О. І. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики. *Університети і лідерство*. 2015. № 1. С. 63–67.
39. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52). С. 158–164.
40. Сурай І. Г. Еліта в державному управлінні: погляд із давнини. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 4 (44). С. 70–76.
41. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. DOI: 10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227.
42. Толкованов В., Ковальчук В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства. *Вісник Державної служби України*. 2012. № 4. С. 9–15.
43. Торічний В. О., Ткачук Д. В., Кузь Ю. М. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>.
44. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
45. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

46. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: [http://univlead.org.ua/univlead\\_2016\\_2\\_10.pdf](http://univlead.org.ua/univlead_2016_2_10.pdf) (дата звернення: 03.12.2025).

47. Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/> (дата звернення: 03.12.2025).

48. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Том 6, Вип. 9. С. 516–524. URL: <https://bit.ly/3OQ4t4Y>.

49. Шихненко Д. В. Інноваційне лідерство як шлях до гармонізації публічного управління. *Нові нерівності — нові конфлікти: шляхи подолання (III Конгрес соціологічної асоціації України)* : тези доповідей (м. Харків, 12–13 жовтня 2017 р.). Харків, 2017. С. 210–211.

50. Шихненко Д. В. Роль інноваційного лідерства у підвищенні якості та стандартів публічного управління в Україні. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 26 травня 2017 р.). Київ : НАДУ, 2017. Ч. 1. С. 171–172.

51. Як формувати новий стандарт лідерства серед працівників: досвід Київстар. *Hub.kyivstar*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-formuvati-novij-standart-liderstva-seredpraczivnikiv-dosvid-kiyivstar> (дата звернення: 03.12.2025).

52. Яценко О. М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.

53. Aaskah D. Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973). *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies*. 2019. P. 1–6.

54. Alharbi I. B. A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*. 2021. No. 10. P. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>.
55. Arenas F. J. *Casebook of Transformational and Transactional Leadership*. Taylor & Francis Group, 2019. P. 8–15.
56. Bass B., Riggio R. *Transformational Leadership*. 2nd Edition. Taylor & Francis Group, 2006. 296 p. URL: <http://surl.li/totuf>.
57. Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, No. 2. P. 207–218.
58. Buriak M., Makovoz O. Agile change management of Ukraine's IT sector's and value creation amidst conflict. *London Journal of Social Sciences*. 2024. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.189>.
59. Casterlow W. M. Ten Principles of Servant Leadership. *Kent State University at Stark*. Presentation. URL: <https://www.starkstate.edu/public/system/uploads/files/Student-Life/Servant-LeadershipPowerPoint.pdf>.
60. Cherry K. Leadership Styles. 2016. P. 1–8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>.
61. Chukwusa J. Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude. *Library Philosophy and Practice*. 2019. No. 2446. P. 5–9.
62. Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
63. Deloitte Academy. 2025. URL: <http://deloitte.com/cy/en/services/deloitte-academy.html> (дата звернення: 03.12.2025).

64. Dickson K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. *Information and Knowledge Management*. 2023. Vol. 13, No. 5. P. 2–18.
65. Finding the right skills for the civil service. *Institute for Government*. 2021. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
66. Gaan N., Malik S., Dagar V. Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42, Issue 3. P. 316–326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>.
67. Galani A., Galanakis M. Organizational Psychology on the Rise - McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*. 2022. No. 13. P. 782–789. DOI: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>.
68. Garcia J. Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. *McKinsey & Company*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfallsin-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>.
69. Gliddon D., Rothwell W. *Innovation Leadership*. 1st Edition. Taylor and Francis Group, 2018. 134 p.
70. Harrison C. *Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Springer International Publishing, 2017. 128 p.
71. Hermann M. *Political psychology*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986. Part II. 524 p.
72. Hodges J., Howieson B. The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*. 2017. Vol. 35, Issue 1. P. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>.
73. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT - 2023. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>.

74. Jony M. T., Alam Md. J., Amin M. R. et al. The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization. *Canadian Journal of Business and Information Studies*. 2019. Vol. 1(6). P. 28–38.
75. Knowles M. S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. New York : Cambridge Books, 1980. 400 p.
76. Leadership for a high performing public service. *OECD*. 2020. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/P GC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/P GC/PEM(2020)5&docLanguage=En).
77. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*. 1939. P. 271–301.
78. Livingston M., Cummings-Clay C. *Coaching in Adult Learning: Transformative Dialogue and Reflective Practice*. London : Routledge, 2023. 286 p.
79. Lundmark R., Richter A., Tafvelin S. Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*. 2021. P. 4–5.
80. Martin C. Academic Coaching and Students' Perceptions of Feedback : Doctoral dissertation. ProQuest, 2024.
81. Northouse P. G. *Leadership: Theory and practice*. 8th Edition. SAGE Publications, Inc. 2019. C. 32–54.
82. Rocha B., Goncalves M. J. A. et al. Leadership challenges in the context of University 4.0: A thematic synthesis literature review. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 2022. Vol. 28. P. 214–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-021-09345-8>.
83. Sena A., Erena E. Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2012. No. 41. P. 1–14.
84. SoftServe Recognized at the 2022 Brandon Hall Group Excellence in Leadership Development Awards. *Businesswire*. 2022. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20221011006137/en/>.

85. Sosik J., Jung D. *Full Range Leadership Development*. 2nd Edition. Taylor and Francis. 2018. 330 p.
86. The Stoplight Approach International Association. Our Why: Emotional Intelligence. URL: <https://www.thestoplightapproach.org/our-why> (дата звернення: 03.12.2025).
87. Todorita E. Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. *International Conference Knowledge-Based Organization*. 2021. Vol. XXVII, No. 1. P. 241–243.
88. Trisca L. 6 companies with best leadership development programs. *Global HR*. 2025. URL: <https://www.deel.com/blog/companies-with-best-leadership-developmentprograms/>.
89. Umassglobal. What Is Transformational Leadership? Understanding the Impact of Inspirational Guidance. URL: <https://www.umassglobal.edu/blog-news/what-is-transformational-leadership> (дата звернення: 03.12.2025).
90. Van Quaquebeke N., Gerpott F. H. The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2023. Vol. 30, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>.
91. Weber M. *Economy and Society*. Harvard University Press. 2019. P. 353–464.
92. Yammarino F. J., Spangler W. D., Bass B. M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*. 1993. Vol. 4(1). C. 81–102.

**ДОДАТКИ**

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,  
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ  
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 1**

**14 листопада 2025 р.**

**Дніпро**

УДК 346.7+658+316.6:316.346-053.6

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Ченцов В. В., Приймаченко Д. В.,  
Архирейська Н. В., Губа О. І., Даценко В. В.,  
Корнєєв М. В., Ліпинський В. В.,  
Бондаревська К. В., Борисенко О. П., Горб К. М.,  
Грачевська Т. О., Григораш О. В.,  
Дерев'янку Т. П. Кодацька Н. О., Лихолат О. А.,  
Марценюк О. О., Олексієнко Р. Ю.,  
Павлова Н. В., Сальникова Т. В., Фірсов О. Д.,  
Шаранов Р. С., Щолокова Г. В.

**Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд :** матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. 463 с.

ISBN 978-966-328-250-3

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин; актуальним проблемам діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях; впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні та особливостям трансформації менеджменту в цифровому суспільстві; розвитку інформаційних технологій і захисту інформації; інтегрованим підходам управління логістикою; інноваціям у сфері фінансів, обліку, аудиту в контексті сучасних ризиків та економічних загроз; інформаційно-комунікативним та соціально-психологічним аспектам суспільного життя в умовах війни, а також інноваційним підходам у туризмі та готельно-ресторанній справі.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

© Колектив авторів, 2025  
ISBN 978-966-328-250-3      © Університет митної справи та фінансів, 2025

<b>Новік М.В.</b> Інноваційні технології як інструмент забезпечення сервісності в публічному управлінні .....	268
<b>Опімах Н.Е.</b> Роль цифрової трансформації в розвитку організаційної культури публічного сектора України .....	270
<b>Павленко Я.В.</b> Інноваційні підходи у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів в Україні .....	272
<b>Плахотіна І.В.</b> Інноваційні технології розвитку лідерства в системі модернізації публічного управління .....	275
<b>Поздєєв А.Г.</b> Інституційні гальма інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління та шляхи їх подолання .....	277
<b>Попов Р.В., Кравченко В.І.</b> Удосконалення цифрових інструментів як ефективний засіб реалізації повноважень суб'єктами антикорупційної політики .....	280
<b>Рижай М.С.</b> Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу .....	283
<b>Середа А.О.</b> Реалізація гендерного врядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України .....	286
<b>Сікора Г.І.</b> Електронна система охорони здоров'я (eHealth): шлях інновацій .....	289
<b>Скляр К.М.</b> Цифровізація митно-тарифного регулювання як механізм зміцнення економічної безпеки .....	291
<b>Стеблина А.О.</b> E-Health як інструмент публічного управління медичною реабілітацією: європейський досвід .....	293
<b>Тестоедов О.А.</b> Використання ІІІ під час запровадження персоналізованої мотивації праці державних службовців .....	295
<b>Титенко О.</b> Сутність поняття корупції як соціально-правового явища .....	297
<b>Убогий Я.О.</b> Поняття та складові економічної безпеки держави .....	299
<b>Хомич Т.О.</b> Цифровізація митної системи України: інноваційні інструменти та тенденції розвитку .....	301
<b>Шевченко В.О.</b> Цифрова трансформація як детермінанта інституційної довіри в публічному управлінні .....	303
<b>Шихарєв П.С.</b> Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції .....	306

***СЕКЦІЯ 4. Вектори вдосконалення діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях***

<b>Aleksieieva A.M.</b> The role of international organizations in implementing reforms in Ukraine .....	308
<b>Chistiakov Pavlo.</b> Legal regulation of the use of artificial intelligence in law enforcement and judicial activity in the European Union .....	311
<b>Pryimachenko V.D.</b> On improving the mechanism for implementing personnel policy in the customs authorities of Ukraine .....	314

Плахотіна І.В.,  
студентка Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Критенко О.О., к.держ.упр., доц.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів)

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Формування та розвиток інституту лідерства в публічному управлінні є важливим фактором, що визначає ефективність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Лідерство в публічному секторі можна розглядати як комплексну здатність керівника впливати на підлеглих, формувати стратегічне бачення розвитку організації, забезпечувати реалізацію державних політик та сприяти досягненню загальносуспільних цілей. У сучасних умовах державного управління роль лідера набуває особливого значення, оскільки саме від його компетентності, уміння приймати управлінські рішення та мотивувати команду залежить ефективність роботи органів влади та якість надання послуг громадянам.

На сьогодні ключовою проблемою є адаптація державних органів щодо нових технологічних умов задля забезпечення високої якості державних послуг [1]. Тому постає вимога в заміні паперового документообігу і звичайних процедур засобами новітніх технологій Інтернету в публічному управлінні. Сутністю та свідченням інноваційного лідерства в публічному управлінні України є запровадження інновацій та індексу державних послуг в порівнянні з іншими країнами ЄС [2].

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та реформування системи державного управління виникає потреба у переосмисленні ролі лідерства як ключового чинника ефективності управлінських процесів. Інноваційні технології, що впроваджуються в публічному секторі, відкривають нові можливості для розвитку інституту лідерства, підвищення прозорості, комунікаційної взаємодії та довіри між владою і громадянами. Інститут лідерства виступає центральним елементом інституційного розвитку публічної влади, формуючи нову управлінську культуру, засновану на цінностях відповідальності, відкритості та сервісної орієнтації.

На відміну від традиційної адміністративної моделі, сучасне лідерство ґрунтується на принципах партнерства, командної взаємодії та цифрової компетентності. Важливим аспектом формування інституту лідерства є створення організаційно-правових і соціально-комунікаційних механізмів, що стимулюють розвиток управлінців нового типу – здатних до стратегічного мислення, прийняття рішень на основі даних та ефективної взаємодії з громадськістю. Впровадження інноваційних технологій публічного управління суттєво змінює підходи до керівництва й прийняття

управлінських рішень. Використання цифрових інструментів (електронне урядування, відкриті дані, платформи громадської участі, системи аналітики) сприяє підвищенню якості комунікації, прозорості діяльності органів влади та залученню громадян до процесів управління.

Цифрове лідерство формується як новий управлінський феномен, який поєднує технологічну грамотність із навичками стратегічного управління. Лідер нового покоління здатен використовувати технології для розв'язання суспільних проблем, координувати мультидисциплінарні команди, застосовувати аналітику даних для прогнозування та прийняття ефективних рішень. Розвиток інституту лідерства неможливий без системного підходу до освіти й професійного розвитку державних службовців.

Сучасні освітні програми мають інтегрувати компетентності критичного мислення, емоційного інтелекту, цифрової грамотності та етичної відповідальності.

Інноваційні підходи до підготовки лідерів у публічному секторі включають:

- використання цифрових освітніх платформ;
- впровадження інтерактивних методів навчання (тренінги, симуляції, кейс-стаді, онлайн-курси);
- розвиток мережевого лідерства, що базується на горизонтальній комунікації між різними рівнями управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Формування інституту лідерства в Україні є передумовою ефективного здійснення реформ, відновлення після криз і забезпечення сталого розвитку. Лідер у цифровому суспільстві – це не лише управлінець, але й агент змін, який ініціює інновації, створює умови для командної взаємодії, стимулює розвиток відкритого уряду та цифрової культури. Підтримка таких лідерів на державному, регіональному й місцевому рівнях має стати стратегічним пріоритетом політики кадрового розвитку публічної служби [1–3].

Інноваційні технології створюють підґрунтя для якісного оновлення інституту лідерства в публічному управлінні. Саме через цифровізацію, відкритість і розвиток компетенцій можливо забезпечити формування управлінців нового покоління – лідерів, здатних діяти ефективно, етично та в інтересах громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418>

2. Науменко О. М. Особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні України. *Науковий журнал «Політикус»*. 2024. Вип. 6. С. 67–73.

3. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід EPAM. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995>