

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Державний заклад
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Виконав:

здобувач освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

РОЗБАЄВ Бабаджан

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент

САКАЛЮК Оксана Олександрівна

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство»	7
1.2. Класифікація та характеристика стилів лідерства в публічному секторі	11
1.3. Професійні якості лідера як системна категорія: структура та зміст	17
Висновки з першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ	24
2.1. Стан розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України	24
2.2. Діагностика та самооцінка рівня розвитку лідерських якостей керівника органу публічної влади	28
2.3. Напрями вдосконалення розвитку професійних лідерських якостей управлінських кадрів у системі публічної служби України	32
Висновки з другого розділу	36
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

Розбаєв Б. Розвиток професійних якостей лідера для роботи в органах публічної влади: кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. маг. роб.: О. О. Сакалюк, к. пед., доцент. Одеса, 2026. 47 с.

Анотація

У роботі комплексно обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти розвитку професійних якостей лідера в системі органів публічної влади України в умовах сучасних соціополітичних викликів. Розкрито сутність публічного лідерства через поєднання процесуального, компетентнісного та інституційного вимірів. Систематизовано актуальні стилі лідерства і визначено специфіку їхньої синергії в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. На основі системного й компетентнісного підходів сформовано архітектуру професійних якостей лідера, що об'єднує когнітивний, операційний, комунікативний та особистісний компоненти. Проаналізовано стан розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України, виявлено ключові деструктори (кадрову плинність, асиметрію між навчанням і поведінковою ефективністю) та оцінено наявний діагностичний інструментарій. Обґрунтовано напрями безперервного розвитку професійних лідерських якостей управлінців через упровадження сучасних HR-технологій, ШІ-рішень, менторингу та індивідуальних планів розвитку.

Ключові слова: публічне управління, лідерство на публічній службі, стилі лідерства, професійні лідерські якості, компетентнісний підхід, діагностика лідерських якостей, безперервний професійний розвиток.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Трансформація парадигми публічного управління в Україні, зумовлена викликами воєнного стану, майбутньої повоєнної відбудови та інтенсифікацією євроінтеграційних процесів, вимагає формування принципово нової управлінської еліти. Традиційна модель формального адміністрування, орієнтована на суворе виконання вертикальних директив, в умовах високої соціально-політичної турбулентності виявляється недостатньо. Сучасне динамічне й мінливе середовище актуалізує гострий суспільний запит не просто на «менеджерів-виконавців», а на автентичних, кризових і стратегічних лідерів.

Концептуальні засади лідерства в публічній сфері, зокрема в контексті антикризового менеджменту та стратегічного бачення, закладено в роботах зарубіжних дослідників – У. Бенніса, Дж. Коттера, П. Сенге, Р. Хейфеца та ін. Різні аспекти трансформації систем врядування та модернізації державної служби досліджували такі українські науковці: В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Серьогін, С. Хаджирадева, Ю. Шаров та ін.

Сьогодні лідер постає суб'єктом, здатним оперативно ухвалювати нестандартні рішення, брати на себе персональну відповідальність, гнучко адаптуватися до змін та консолідувати зусилля суспільства, держави й бізнесу навколо ідеї загального блага. Розвиток професійних якостей лідера для роботи в органах публічної влади є не лише чинником інституційної ефективності окремого державного органу чи установи місцевого самоврядування, а й базовим імперативом зміцнення суспільної довіри до інститутів влади, забезпечення підзвітності та успішної імплементації стандартів демократичного врядування.

Попри наявність нормативно-правового фундаменту реформи державної служби та розширення інфраструктури підвищення кваліфікації кадрів, на практиці зберігається низка суперечностей, зокрема простежується розрив між формальним отриманням посадовцями сертифікатів про навчання та їх реальною поведінковою ефективністю, що додатково доповнюється високою плінністю кадрів і дефіцитом довгострокової мотивації. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в глибокому теоретичному переосмисленні структури професійних якостей публічного лідера як системної категорії, розробленні й практичному впровадженні валідних інтегративних методів діагностики, а також в обґрунтуванні дієвих механізмів безперервного професійного розвитку управлінського корпусу в системі публічної служби. Необхідність вирішення окреслених суперечностей та визначення стратегічних векторів модернізації лідерського потенціалу зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Об'єкт дослідження – процес формування та вдосконалення управлінського потенціалу в системі публічної служби України.

Предмет дослідження – теоретичні, діагностичні та практичні аспекти розвитку професійних якостей лідера в органах публічної влади.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати структуру професійних якостей публічного лідера та визначити стратегічні напрями вдосконалення безперервного розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів в органах влади України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність поняття «лідерство» та схарактеризувати стилі лідерства в публічному секторі;
- сформулювати системну архітектуру професійних якостей публічного лідера;

– проаналізувати стан розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України та схарактеризувати наявний інструментарій їх діагностики й самооцінки;

– обґрунтувати ключові напрями вдосконалення безперервного розвитку професійних лідерських якостей управлінських кадрів у системі публічної служби України.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і забезпечення достовірності результатів використано комплекс наукових методів, поєднаних у межах системного, компетентнісного та особистісно-діяльнісного підходів, що дозволило обґрунтувати структуру професійних лідерських якостей публічних службовців. Теоретичну базу роботи сформовано за допомогою методів аналізу, синтезу та узагальнення наукових джерел та дефініцій. Оцінювання нормативно-правового забезпечення реформи, профілів компетентностей НАДС та інфраструктури навчання кадрів здійснено на основі нормативно-правового й інституційного аналізу. На завершальному етапі використано методи порівняльного аналізу, що дозволили систематизувати інструменти діагностики лідерських якостей і розробити комплексну матрицю напрямів їхнього подальшого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні основних напрямів вдосконалення системи розвитку професійних лідерських якостей управлінських кадрів, які можуть бути безпосередньо використані службами управління персоналом органів публічної влади при складанні індивідуальних планів розвитку, формуванні кадрового резерву та організації внутрішнього навчання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок. Список використаних джерел налічує 47 позицій. Робота містить 3 таблиці й 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство»

Феномен лідерства є одним із ключових об'єктів досліджень у сфері публічного управління, соціальної психології та організаційному менеджменті. Незважаючи на тривалу традицію його вивчення, це поняття дотепер не набуло єдиного загальноприйнятого визначення. Ще Р. Стогділл у фундаментальній праці «Handbook of Leadership» зазначав, що в науковій літературі існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки дослідників, які намагалися його дефініціювати [46]. Така ситуація зберігається й нині: кожна нова наукова парадигма – психологічна, соціологічна, управлінська, політична – породжує власні концептуальні трактування цього явища, відображаючи специфіку дисциплінарного підходу та суспільно-історичного контексту.

Особливого значення ця проблематика набуває у сфері публічного управління, де лідерство пов'язане не лише з організаційною ефективністю, а й з демократичними цінностями, доброчесністю, підзвітністю та суспільною довірою до влади. Українські дослідники (В. Драган, І. Драган, М. Іоффе та ін.) наголошують, що сучасний науковий дискурс публічного управління детермінує лідерство, керівництво та владу як багатогранні та багатозначні явища, природа яких є складною і не піддається однозначній інтерпретації [8; 12 та ін.], що зумовлює необхідність системного аналізу ключових підходів до розуміння лідерства, що сформувалися в науковому просторі.

У найзагальнішому сенсі лідерство розглядається через призму впливу. Класичне визначення, яке стало базовим для сучасної теорії організаційного лідерства, запропонував американський дослідник П. Нортхаус, визначивши

лідерство як процес, у якому індивід здійснює вплив на групу осіб з метою досягнення спільної мети [45]. Наведена дефініція охоплює чотири ключові складові: процесуальний характер лідерства, вплив як його механізм, груповий контекст та цільову спрямованість. Принципово важливим є те, що, на відміну від традиційного адміністрування, лідерство розглядається не як статична характеристика особи, що обіймає посаду, а як динамічний процес міжособистісної взаємодії між лідером і послідовниками. Подібне розуміння лідерства відображено в соціально-психологічних дослідженнях, де лідерство визначається як соціально-психологічний процес у колективі чи групі, що ґрунтується на впливі особистого авторитету індивіда на поведінку її членів і реалізується через стосунки домінування та підпорядкування, впливу та спрямування в системі міжособистісних відносин [27]. Обидва підходи фіксують психологічний – на відміну від організаційно-правового – характер лідерського феномену.

Важливим теоретичним внеском у розвиток концепції лідерства стала теорія трансформаційного та транзакційного лідерства, розроблена Дж. Бернсом, який у праці «Leadership» обґрунтував, що лідерство формується в процесі взаємодії лідерів і послідовників, які спільно досягають вищих рівнів мотивації та морального розвитку [43]. На противагу транзакційному лідерству, що ґрунтується на обміні ресурсами та виконанні зобов'язань, трансформаційне лідерство змінює ціннісні орієнтири та мотиваційні настанови учасників взаємодії.

Концепцію трансформаційного та транзакційного лідерства суттєво розвинув Б. Басс, довівши, що трансформаційні лідери надихають послідовників шляхом підвищення їхніх очікувань, самосприйняття та морального розвитку [42]. Такий підхід має особливе значення для публічного управління, де лідерство покликане не лише забезпечувати ефективність організації, а й формувати суспільний запит на зміни.

Поряд із трансформаційним підходом у науці про лідерство сформувалися й інші концептуальні теорії та напрями, зокрема теорія особистісних рис, яка досліджує індивідуальні характеристики ефективних лідерів (інтелект, ініціативність, відповідальність, стресостійкість тощо); поведінковий підхід зосереджується на конкретних діях та стилях поведінки лідера щодо підлеглих; ситуаційний підхід, представлений працями П. Херсі, К. Бланшара, Ф. Фідлера та ін., ґрунтується на положенні, що ефективність лідерства визначається конкретними умовами діяльності та рівнем зрілості послідовників.

Для сфери публічного управління особливого значення набуває той факт, що діяльність публічної служби здійснюється в умовах складного, мінливого та нерідко непередбачуваного середовища, де гнучке застосування різних стилів лідерства є визначальною умовою досягнення результативності. В українському науковому дискурсі поняття «лідерство» отримало комплексне теоретичне осмислення в контексті реформування системи публічного управління.

За визначенням Національного агентства з питань державної служби України, лідерство – це здатність стимулювати працівників до результативної професійної діяльності, сприяти комплексному розвитку особистості, делегувати повноваження, забезпечувати управління результатами діяльності та формувати ефективну організаційну культуру в системі державної служби [31].

На думку науковців (Т. Кумеди, Т. Підлісної, О. Юзькової та ін.), лідерство є сучасною концепцією управління змінами. У процесі реформування публічного управління роль лідера суттєво зростає, а ефективність інноваційних трансформацій значною мірою залежить від його особистісних якостей, професійної компетентності та управлінських здібностей. Основою такого лідерства є здатність до організації соціально-психологічної взаємодії, формування та координації командної діяльності та впливу на ціннісні орієнтири публічних службовців [15; 26; 40 та ін.].

З огляду на специфіку публічного сектору дослідники І. Грищенко, Т. Підлісна та ін. виокремлюють кілька ключових підходів до розуміння лідерства в органах публічної влади: владно-адміністративний, індивідуально-психологічний, ситуативний та соціально-орієнтований. Перший підхід ґрунтується на розумінні лідерства як влади, спрямованої зверху вниз з використанням управлінського статусу для спонукання членів організації діяти в інтересах спільних цілей. Другий підхід пояснює лідерство як індивідуально-психологічний феномен особистості, де домінуючим чинником є набір індивідуально-особистісних рис. Третій підхід визначає лідерство як реакцію на конкретну ситуацію, що потребує вирішення. Четвертий підхід розглядає лідерство як явище, що виникає тоді, коли з'являється соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності для задоволення особистих і колективних потреб в оптимальні терміни з оптимальним результатом [7].

Підсумовуючи аналіз дефініцій, запропонованих сучасними вченими, наведемо узагальнене визначення, яке набуло поширення в науковій літературі: лідерство на публічній службі – це процес впливу на поведінку інших осіб для досягнення спільних цілей публічної служби на основі компетентності та авторитету [6]. Отже, у теорії публічного управління поняття «лідерство» набуває специфічного значення, відмінного від суто психологічного чи організаційного трактування: воно включає нормативно-ціннісний вимір, передбачає підзвітність громадянам і спрямованість на суспільне благо.

Важливим джерелом для розуміння ролі лідерства в публічному управлінні є Всесвітній звіт ООН про державний сектор «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору» (2005), де наголошується, що результативність державних інституцій залежить від спроможності, мотивації, доброчесності службовців, а також від їхніх лідерських якостей [47]. Такий висновок підкреслює, що лідерство в публічній сфері не може бути редуковане до суто управлінської техніки: воно є морально

навантаженим феноменом, де ціннісна складова є не менш важливою, ніж компетентнісна.

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що поняття «лідерство» в публічному управлінні охоплює щонайменше три взаємопов'язані виміри: процесуальний – як міжособистісну взаємодію; компетентнісний – як інтегрована сукупність знань, умінь, навичок і особистісних якостей публічного службовця; та інституційний – як елемент організаційної культури й механізму публічного управління, що визначає здатність владних інституцій ефективно реагувати на суспільні виклики. Така тривимірність зумовлює необхідність системного підходу до розвитку лідерських якостей у сфері публічної служби, що є предметом подальшого дослідження.

1.2. Класифікація та характеристика стилів лідерства в публічному секторі

Питання стилів лідерства в публічному секторі набуває особливої актуальності в умовах реформування системи державного управління України, євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення якості публічних послуг. Стиль лідерства є інтегральною характеристикою поведінки керівника, що визначає способи впливу на підлеглих, ухвалення рішень та організацію роботи органів публічної влади. Сучасна управлінська наука пропонує різноманітні підходи до класифікації стилів лідерства, кожен з яких відображає певну наукову парадигму та управлінські реалії. Як зазначає О. Антонова, стиль лідерства – це стійка система методів, прийомів та засобів впливу керівника на підлеглих, що визначається об'єктивними та суб'єктивними чинниками управлінської діяльності [1].

Традиційно в науковому дискурсі виокремлюють три класичні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний, що були обґрунтовані

в дослідженнях К. Левіна, Р. Ліппітта та Р. Уайта ще в середині ХХ ст. Хоча зазначені дослідження не були безпосередньо пов'язані з функціонуванням публічного сектору, сформульовані в них теоретичні положення й досі залишаються важливим підґрунтям для розвитку сучасної управлінської теорії та практики публічного управління.

Авторитарний стиль лідерства характеризується одноосібним ухваленням рішень, жорстким контролем виконання завдань та мінімальною участю підлеглих у виробленні управлінських рішень [1]. У публічному управлінні цей стиль може виявлятися в командно-адміністративних методах керівництва, що були притаманні радянській моделі державного управління і які частково зберігаються в окремих органах влади сучасної України. Водночас, попри свої очевидні недоліки, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, за умов надзвичайного стану або необхідності оперативного ухвалення рішень.

Демократичний стиль лідерства передбачає активну участь підлеглих у процесах ухвалення рішень, колегіальність, врахування думок та пропозицій членів команди [1]. В умовах демократизації українського суспільства та розвитку місцевого самоврядування саме демократичний стиль розглядається як найбільш відповідний потребам публічного сектору. І. Сурай, С. Серьогін підкреслюють, що демократичне лідерство сприяє розвитку ініціативи підлеглих, підвищенню їх мотивації та відповідальності за результати діяльності, що є важливим для формування ефективної публічної служби [32].

Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, наданням їм максимальної автономії [1]. У публічному секторі цей стиль вважається найменш ефективним, оскільки відсутність чіткого керівництва може призводити до дезорганізації роботи, зниження якості надання публічних послуг та послаблення дисципліни. Водночас деякі дослідники вказують на можливість його часткового застосування щодо висококваліфікованих фахівців або творчих колективів [17].

Поряд із класичною тріадою в сучасній теорії публічного управління активно розвиваються нові концепції стилів лідерства, що більшою мірою відповідають реаліям ХХІ ст., серед яких особливого поширення набули концепції трансформаційного, транзакційного, автентичного лідерства та лідерства як служіння.

Трансформаційне лідерство є однією з найбільш досліджуваних концепцій сучасної управлінської науки. Воно ґрунтується на здатності лідера надихати підлеглих на досягнення цілей, що перевищують їхні індивідуальні інтереси, формувати спільне бачення майбутнього та стимулювати інноваційне мислення. Дослідники (О. Білецький, І. Котовська, О. Романовський та ін.), аналізуючи досвід реформування системи публічного управління в Україні, доходять висновку, що трансформаційне лідерство є ключовим чинником успішних адміністративних реформ, оскільки сприяє мобілізації людських ресурсів для впровадження системних змін [4; 14; 18 та ін.]. Ключовими характеристиками трансформаційного лідерства є ідеалізований вплив (здатність лідера бути взірцем для наслідування), надихаюча мотивація (формування привабливого образу майбутнього), інтелектуальна стимуляція (заохочення творчого підходу до вирішення проблем) та індивідуалізована увага (врахування індивідуальних потреб кожного підлеглого). Ці характеристики, розроблені Б. Бассом, використовуються українськими дослідниками (І. Семенець-Орлова, Д. Терещенко, О. Науменко та ін.) для аналізу лідерського потенціалу керівників органів публічної влади [20; 34; 37 та ін.].

Транзакційне лідерство, на відміну від трансформаційного, базується на системі обміну між лідером та підлеглими: виконавці отримують винагороду за досягнення встановлених результатів. У публічному управлінні елементи транзакційного лідерства реалізуються через системи оцінювання ефективності діяльності, преміювання та кар'єрного просування. Дослідники зазначають, що транзакційний підхід є необхідним, але недостатнім для ефективного

управління в сучасних умовах, а найкращі результати досягаються за умови поєднання транзакційного та трансформаційного лідерства.

Особливої уваги в контексті демократизації публічного управління заслуговує концепція лідерства як служіння, яка розглядає лідера насамперед як служителя суспільства, що підпорядковує свої інтереси інтересам громади. Ця концепція, розроблена Р. Грінліфом, набуває дедалі більшого поширення в українських дослідженнях публічного управління, особливо в умовах реалізації реформи децентралізації. Учені (Т. Кичкирук, Г. Салата) наголошують, що принципи лідерства як служіння є органічними для місцевого самоврядування, де керівники об'єднаних територіальних громад повинні бути передусім орієнтовані на задоволення потреб мешканців [13].

Автентичне лідерство ґрунтується на самоусвідомленні, прозорості, моральності та узгодженості дій із власними цінностями, формуючи довіру до керівника та інституції з боку підлеглих та громадян [11]. В умовах недостатнього рівня суспільної довіри до державних інститутів в Україні розвиток автентичного лідерства набуває особливої актуальності.

Окрему групу становлять ситуаційні підходи до лідерства, що обґрунтовують залежність стилю керівництва від конкретних умов. Серед них найбільш відомою є модель П. Херсі та К. Бланшара (теорія ситуаційного лідерства), яка враховує рівень зрілості (готовності) підлеглих та пропонує адаптацію стилю керівництва відповідно до цього показника [44]. Автори виокремлюють чотири ситуативні стилі лідерства та визначають умови їх оптимального застосування: директивний (передбачає чітке визначення завдань, надання детальних інструкцій і постійний контроль за їх виконанням; є ефективним для працівників із низьким рівнем готовності та самостійності), наставницький (коучинговий) (поєднує визначення завдань із навчанням, консультуванням і мотиваційною підтримкою працівників; застосовується щодо підлеглих, які прагнуть виконувати роботу самостійно, але ще потребують розвитку компетентностей), підтримуючий (ґрунтується на

розвитку партнерських відносин, залученні працівників до ухвалення рішень і стимулюванні їхньої мотивації; найбільш ефективний для співробітників, які мають необхідні знання та навички, але потребують додаткової підтримки) та делегуючий (характеризується передачею значної частини повноважень і відповідальності підлеглим; доцільний у роботі з висококваліфікованими та самостійними працівниками, здатними ефективно виконувати завдання без постійного контролю) [3].

Важливим є також поділ стилів лідерства за їхньою спрямованістю на взаємодію із зовнішнім середовищем: стратегічне (орієнтоване на довгострокову перспективу та системні зміни), оперативне (спрямоване на ефективне вирішення поточних завдань) та кризове (що передбачає дії в умовах надзвичайних ситуацій та нестабільності) лідерство. Досвід управління в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну з 2022 р. актуалізував дослідження кризового лідерства, яке набуло нових вимірів в українській управлінській науці. Г. Чумакова, В. Пасічнюк зазначають, що кризове лідерство вимагає від керівників публічної сфери особливих якостей: рішучості, стресостійкості, здатності до нестандартних рішень та ефективної комунікації з населенням [39].

Ще одним важливим напрямом дослідження, що набуває дедалі більшого значення в контексті імплементації принципів рівних можливостей та гендерної рівності в публічному управлінні, є гендерний аспект лідерства в публічному секторі. Дослідження свідчать про певні відмінності стилів лідерства жінок та чоловіків: для жінок-лідерів більш притаманні трансформаційні та колегіальні підходи, акцент на комунікації та побудові відносин, тоді як чоловіки частіше демонструють транзакційний та директивний стилі.

Цифрова трансформація публічного управління зумовила появу концепції цифрового лідерства, що передбачає здатність керівника ефективно використовувати цифрові технології, можливості штучного інтелекту та аналітику даних для підвищення якості публічного адміністрування.

Слушними є висновки Г. Чумакової та В. Пасічнюк, які наголошують, що в умови воєнного стану в Україні суттєво змінилися управлінські пріоритети, що підвищило значення оперативності, гнучкості, координації та ефективної взаємодії в умовах віддаленої роботи [39]. Відповідно, в умовах воєнного стану, коли система публічного управління функціонує в надзвичайно складному та напруженому середовищі, актуальним є поєднання різних стилів лідерства, зокрема трансформаційного, автократичного, ситуаційного, демократичного та лідерства як служіння (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика актуальних стилів лідерства
в умовах воєнного стану**

Стиль лідерства	Ключові ознаки	Умови застосування під час воєнного стану	Очікуваний ефект
Трансформаційне лідерство	Надихання підлеглих на зміни; формування спільного бачення; мобілізація команди	Необхідність зміни застарілих парадигм; впровадження нових стратегій; потреба у внутрішній єдності	Підвищення мотивації та стійкості; формування віри в перемогу; досягнення стратегічних цілей
Автократичне (авторитарне) лідерство	Одноосібне ухвалення рішень; жорстка вертикаль управління; чіткий розподіл команд	Надзвичайна ситуація, що вимагає негайних рішень; дефіцит часу; висока невизначеність	Швидке реагування; мінімізація затримок у виконанні рішень; оперативна координація дій
Ситуаційне лідерство	Адаптація стилю до конкретних обставин; гнучкість; врахування рівня готовності команди	Динамічна, мінлива бойова чи управлінська обстановка; різномірний склад команди	Оптимізація управлінських рішень; ефективне використання потенціалу підлеглих у кожній конкретній ситуації
Демократичне лідерство	Колегіальність; врахування думок стейкхолдерів; ухвалення рішень на основі широкого консенсусу	Необхідність підтримки з боку громадянського суспільства; зміцнення суспільної єдності та довіри до влади	Легітимізація рішень влади; підвищення рівня громадської підтримки; мобілізаційний ефект у суспільстві
Лідерство-служіння	Пріоритет інтересів команди та	Потреба у зміцненні командного духу;	Підвищення морально-

	суспільства; відповідальність; орієнтація на загальне благо	висока соціальна напруженість; необхідність відновлення довіри до інститутів влади	психологічного клімату; зростання відданості та згуртованості; стійкість організації до викликів
--	----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Складено автором на основі аналізу наукових джерел [3; 17; 39]

Підсумовуючи проаналізовані стилі лідерства в публічному секторі, слід зазначити, що жоден із них не є універсальним. Ефективне публічне лідерство ґрунтується на гнучкому поєднанні різних підходів залежно від ситуації, рівня готовності команди та стратегічних цілей організації. Оптимальна модель лідерства в публічному управлінні сучасної України має інтегрувати елементи трансформаційного, ситуаційного та автентичного лідерства, спираючись на цінності служіння суспільству та демократичні принципи.

1.3. Професійні якості лідера як системна категорія: структура та зміст

Дослідження професійних якостей лідера у сфері публічного управління є ключовим завданням сучасної науки державного управління, оскільки саме від індивідуально-професійних характеристик керівників значною мірою залежить ефективність функціонування всієї системи публічної влади.

Поняття «професійні якості лідера» є складною системною категорією, що об'єднує знання, вміння, навички, здібності та особистісні риси, необхідні для успішного здійснення управлінської діяльності в публічній сфері. Методологічним підґрунтям для розуміння сутності та структури професійних якостей публічного лідера слугують компетентнісний, системний та особистісно-діяльнісний підходи.

Компетентнісний підхід, що набув поширення в теорії та практиці публічного управління у зв'язку з реформою державної служби, розглядає професійні якості публічного лідера через призму компетентностей – як

складної інтегрованої системи взаємопов'язаних характеристик, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій.

Особистісно-діяльнісний підхід акцентує увагу на єдності особистісних якостей управлінця та його практичної діяльності, розглядаючи професійні якості як такі, що формуються і проявляються у процесі виконання управлінських функцій та взаємодії в публічному середовищі.

Для більш ґрунтовного розуміння змісту та структури цих характеристик доцільним є застосування системного підходу, який дає змогу виявити їх внутрішню організацію та взаємозв'язки. Системний аналіз професійних якостей публічного лідера дозволяє сучасним дослідникам отримати цілісне уявлення про їх структуру та виокремити кілька взаємопов'язаних блоків. Найбільш поширеним є поділ на когнітивні (пізнавальні), операційні (діяльнісні), комунікативні та особистісні (морально-вольові) якості [10; 16; 41 та ін.].

Когнітивні (пізнавальні) якості публічного лідера охоплюють систему знань та інтелектуальних здібностей, необхідних для ефективного управління, до яких відносять: управлінський інтелект (здатність ефективно вирішувати управлінські проблеми), аналітичне та системне мислення, стратегічне бачення (здатність бачити перспективи розвитку організації), здатність до навчання та самонавчання, творчість та інноваційність. Важливою складовою когнітивного блоку є юридична грамотність – знання нормативно-правової бази, що регулює діяльність органів публічної влади, а також розуміння механізмів її застосування, здатність оцінювати правові наслідки управлінських рішень та забезпечувати дотримання принципу верховенства права в діяльності очолюваного органу. Зауважимо, що з огляду на динамічне оновлення нормативно-правової бази та трансформаційні процеси в системі публічного управління, юридична грамотність набуває значення однієї з ключових професійних компетентностей публічного лідера. Водночас результативність його діяльності значною мірою визначається здатністю до безперервного

професійного вдосконалення, оперативного засвоєння нових знань і їх ефективного застосування відповідно до сучасних викликів та потреб публічного управління.

Операційні (діяльнісні) якості публічного лідера пов'язані зі здатністю ефективно виконувати управлінські функції: планування, організацію, координацію, контроль та мотивацію. До цього блоку відносяться: управлінська техніка (вміння організовувати власну роботу та роботу підлеглих), здатність до делегування повноважень, уміння встановлювати пріоритети та раціонально розподіляти ресурси, навички управління проєктами та змінами. Особливого значення в публічному секторі набуває орієнтація на результат, яка активно розвивається в процесі реформи публічної служби. У структурі операційних якостей публічного лідера окреме місце посідає здатність до управління в умовах невизначеності та кризи. Повномасштабне збройне вторгнення росії в Україну в 2022 р. поставило перед керівниками органів публічної влади безпрецедентні виклики, що потребували нестандартних управлінських рішень, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов та ефективно координувати дії різних інституцій. Досвід публічного управління в умовах воєнного стану збагатив теорію та практику публічного управління новими знаннями про операційні якості кризових лідерів.

Комунікативні якості публічного лідера формують окремий і надзвичайно важливий блок, оскільки управлінська діяльність за своєю сутністю є комунікативною. До цього блоку відносять: уміння ефективно спілкуватися з різними цільовими аудиторіями (підлеглими, вищим керівництвом, громадянами, засобами масової інформації), навички публічних виступів та презентацій, здатність до ведення переговорів та медіації конфліктів, вміння будувати мережі партнерства та взаємодії. Комунікативна компетентність є однією з ключових характеристик сучасного публічного лідера, оскільки ефективна комунікація забезпечує легітимність управлінських рішень та довіру з боку громадян [24]. В епоху цифровізації особливого значення набуває

здатність до цифрової комунікації – вміння ефективно використовувати соціальні мережі, цифрові платформи та інші інструменти для взаємодії з громадянами та стейкхолдерами. Дослідники відзначають, що публічні лідери, які ефективно використовують цифрову комунікацію, мають вищий рівень суспільної довіри та більше можливостей для залучення громадян до участі в публічному управлінні [25].

Особистісні (морально-вольові) якості публічного лідера є фундаментом усіх інших якостей, оскільки визначають мотиваційну основу управлінської діяльності, її ціннісний вектор та моральну складову. До цього блоку відносяться: патріотизм та відданість суспільним інтересам (орієнтація на загальне благо, а не на власну вигоду), відповідальність за ухвалені рішення та їх наслідки, доброчесність та антикорупційна поведінка, емоційний інтелект, стресостійкість, ініціативність та здатність до змін. Морально-етичні засади є необхідною передумовою реалізації ефективного публічного лідерства, оскільки самі лише управлінські компетентності не здатні забезпечити його належне функціонування в демократичному суспільстві.

Патріотизм та орієнтація на суспільні інтереси як особистісна якість публічного лідера набули нового виміру в умовах збройного захисту України. Ці якості виявляються не лише в декларуванні патріотичних цінностей, але й у здатності лідера жертвувати особистими інтересами заради служіння громаді та державі.

Доброчесність та антикорупційна культура є ключовими складовими в системі якостей публічного лідера в Україні. Реалізація Антикорупційної стратегії та відповідних законодавчих актів вимагає від керівників органів публічної влади не лише особистої доброчесності, але й здатності формувати культуру нетерпимості до корупції в очолюваних ними організаціях. Доброчесний лідер є ключовою фігурою у формуванні нової управлінської культури, зорієнтованої на верховенство права, прозорість та підзвітність [5].

В умовах зростання складності управлінських процесів та посилення ролі комунікативної взаємодії особливої актуальності набуває емоційний інтелект як важлива складова особистісного потенціалу публічного лідера. З огляду на це дослідження його сутності, структури та впливу на ефективність управлінської діяльності займають помітне місце в сучасному науковому дискурсі. Особливу увагу науковців привертає емоційний інтелект як ключовий чинник професійної успішності в управлінській та лідерській діяльності. Зокрема, концепція, розроблена Д. Гоулманом, підкреслює значення емоційного інтелекту та ефективності професійної діяльності, особливо у сферах, пов'язаних із лідерством і управлінням, та включає такі його складові, як: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Значний науковий інтерес становлять дослідження, присвячені взаємозв'язку емоційного інтелекту та лідерства у сфері публічного управління. Відповідно до концепції трансформаційного лідерства, розробленої Б. Басом, високий рівень емоційного інтелекту сприяє здатності керівника ефективно мотивувати підлеглих, формувати спільне бачення цілей, а також успішно адаптуватися до динамічних змін і викликів зовнішнього середовища, зберігаючи результативність управлінської діяльності в умовах невизначеності та кризових ситуацій [9; 22].

Визначаючи системну природу професійних якостей публічного лідера, слід підкреслити їхню взаємозалежність та взаємозумовленість. Схарактеризовані блоки якостей (когнітивні, операційні, комунікативні та особистісні) не є ізольованими, а утворюють цілісну систему, де кожен елемент впливає на функціонування всієї системи. Так, брак морально-вольових якостей нівелює управлінські та когнітивні компетентності, а нерозвиненість комунікативних здібностей унеможливорює реалізацію стратегічного бачення. Учені, застосовуючи системний підхід до аналізу якостей публічного лідера, пропонують розглядати їх як «лідерський потенціал» – системну

характеристику, що відображає сукупну здатність особи ефективно здійснювати управлінське лідерство в публічній сфері [23].

Важливим аспектом дослідження професійних якостей публічного лідера є їхня динамічність – здатність до розвитку та вдосконалення. На відміну від уявлень, що ґрунтуються на теорії рис, яка розглядає лідерські якості як вроджені, сучасні підходи акцентують увагу на можливості та необхідності цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу. Саме на цьому принципі базуються сучасні програми підготовки та підвищення кваліфікації керівників публічної служби, що реалізуються в Україні. Ефективна система розвитку лідерського потенціалу публічних управлінців є стратегічним пріоритетом реформи державної служби.

Таким чином, професійні якості публічного лідера як системна категорія є складним, динамічним комплексом когнітивних, операційних, комунікативних та особистісних характеристик, що у своїй єдності забезпечують ефективне здійснення лідерських функцій у публічному секторі. Системний характер цих якостей зумовлює необхідність цілісного, комплексного підходу до їх розвитку в процесі підготовки та підвищення кваліфікації публічних управлінців, що є стратегічним завданням модернізації системи публічного управління України в контексті євроінтеграції та демократичного розвитку.

Висновки з першого розділу

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз лідерства в публічному управлінні, досліджено еволюцію його стилів та структуровано професійні якості керівника як системну категорію.

За результатами дослідження визначено сутність публічного лідерства як цілеспрямованого процесу соціально-психологічного впливу та міжособистісної взаємодії, який базується на авторитеті, компетентності й

ціннісних орієнтирах керівника та спрямований на мобілізацію послідовників для досягнення цілей публічної служби, забезпечення суспільного блага, підзвітності та зміцнення довіри до влади.

Доведено відсутність універсального стилю лідерства в умовах сучасних криз та воєнного стану. Обґрунтовано, що оптимальна модель поведінки сучасного керівника в Україні має бути гнучкою й поєднувати автократичні елементи (для оперативного ухвалення рішень в екстремальних ситуаціях) із трансформаційним підходом та лідерством-служінням (зادля стратегічного розвитку й консолідації суспільства).

Досліджено та обґрунтовано системну архітектуру професійних якостей публічного лідера, які інтегрують у чотири взаємопов'язані блоки: когнітивний (системне мислення, стратегічне бачення, юридична грамотність), операційний (делегування повноважень, орієнтація на результат, кризовий менеджмент), комунікативний (публічні виступи, медіація конфліктів, цифрова комунікація), особистісний (патріотизм, антикорупційна культура, емоційний інтелект, резильєнтність).

Констатовано синергетичну залежність усіх компонентів лідерського потенціалу, де слабкість або несформованість одного блоку суттєво нівелює ефективність інших. Доведено динамічний характер професійних якостей, що обґрунтовує потребу в їх безперервному розвитку в системі підвищення кваліфікації як ключового пріоритету євроінтеграційної модернізації державної служби.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

2.1. Стан розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України

Аналіз стану розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України потребує комплексного підходу, що охоплює нормативно-правовий, інституційний та практичний виміри. Протягом останнього десятиліття система публічного управління України зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на підвищення якості людського капіталу державної служби та впровадження стандартів, наближених до кращих практик країн-членів Європейського Союзу.

Відправною точкою системних змін у сфері розвитку лідерських якостей публічних управлінців стало прийняття Закону України «Про державну службу» (2015 р.), який набрав чинності у 2016 р. і принципово змінив підхід до конкурсного відбору на посади державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та визначив нові вектори розвитку керівників органів влади [30]. Паралельно з реформою законодавства відбулося формування інституційної основи розвитку лідерського потенціалу публічних управлінців. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке затвердило Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби [19]. Ці профілі чітко визначають стандарти управлінських компетентностей для кожної категорії посад і слугують основою для формування індивідуальних програм розвитку лідерських якостей керівників.

Аналіз даних НАДС щодо підвищення кваліфікації суб'єктів публічного управління показує позитивну динаміку: у 2023 р. спостерігалася найбільша кількість учасників професійного навчання – 129 441 особа, у 2022 р. підвищення кваліфікації пройшли 109 540 осіб, що стало на 7,2% менше 2021 р., коли таке навчання пройшли 118 066 осіб. Відповідно у 2023 р. у порівнянні із 2021 р. кількість учасників професійного навчання зросла на 9,6% (рис. 2.1) [33].

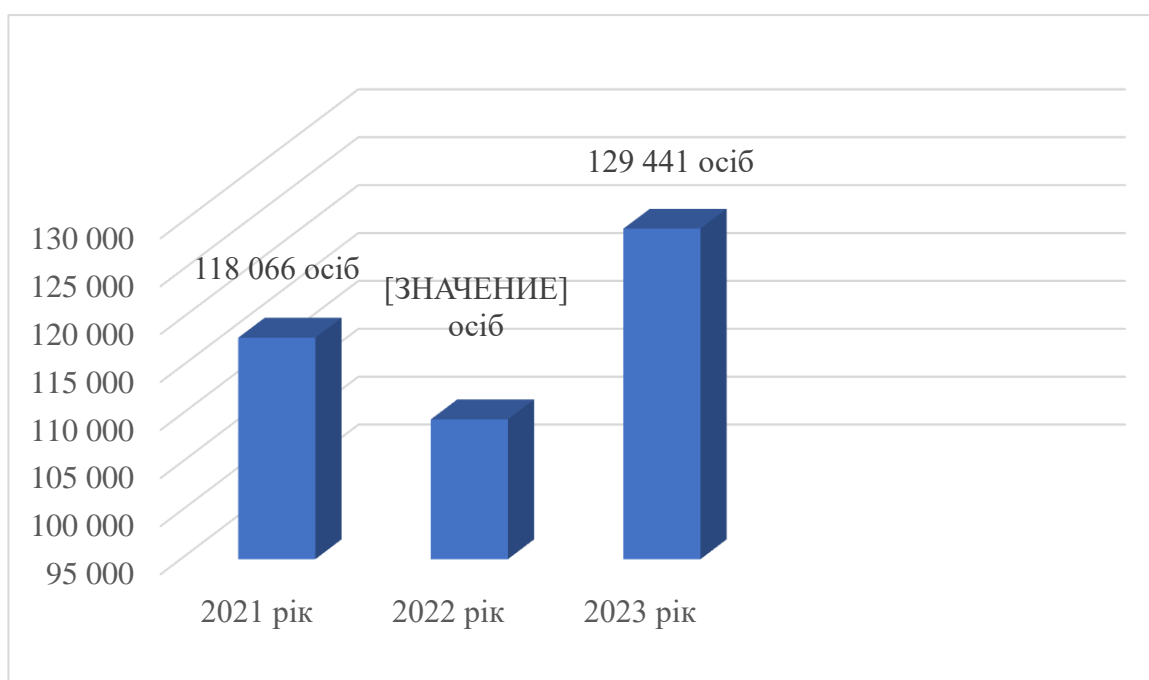


Рис. 2.1. Динаміка підвищення кваліфікації суб'єктів публічного управління 2021-2023 рр. (за даними НАДС України)

Водночас слід відзначити, що збільшення кількісних показників не завжди супроводжується зростанням якості навчання та реального розвитку лідерських якостей.

Окремого аналізу потребує стан розвитку лідерських якостей в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна поставила перед керівниками органів публічної влади безпрецедентні виклики. Практика довела, що традиційні програми підготовки не повною мірою враховували критичні для сьогодення аспекти: кризове лідерство та управління в умовах високого ступеня невизначеності й дефіциту ресурсів; психологічну резильєнтність керівника та

спроможність здійснювати психоемоційну підтримку підлеглих; гнучкість ухвалення рішень та автоматизацію управління в екстремальних ситуаціях тощо. Екстремальні умови воєнного стану виступили своєрідним «природним селектором» управлінських кадрів, чітко розмежувавши формальний менеджмент (виконання директив) та автентичне лідерство (здатність об'єднувати, мотивувати та вести за собою). З метою оперативного реагування на ці виклики було суттєво модернізовано зміст програм професійного розвитку, які сьогодні пропонуються публічним управлінцям. Так, на Порталі управління знаннями НАДС, який створено з метою забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування, з'явилася можливість здійснювати відбір програм підвищення кваліфікації за компетентнісною ознакою, зокрема за напрямом «лідерство». Серед актуальних програм, погоджених НАДС, варто відзначити: «Лідерство в управлінській діяльності», «Державне управління в умовах кризових ситуацій», «Стратегічне управління та планування», «Лідерство в публічному управлінні», «Розвиток лідерського потенціалу в державному управлінні», «Ефективна комунікація та ораторська майстерність», на які здійснюється набір у режимі реального часу [28].

Суттєвий вплив на трансформацію вимог до лідерських якостей місцевих керівників справила реформа децентралізації владних повноважень, що активно реалізовується з 2014-2015 рр. Утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) змінило рольову модель керівника органу місцевого самоврядування. Голова громади або військової адміністрації сьогодні має діяти не як класичний виконавець бюджетних призначень (адміністратор), а як локальний стратегічний лідер: архітектор публічно-приватного партнерства, менеджер з інвестицій та ефективний комунікатор, здатний консолідувати інтереси мешканців, бізнесу та внутрішньо переміщених осіб. На подолання розриву між наявними адміністративними навичками та потребою в стратегічному лідерстві

спрямовані ініціативи міжнародної технічної допомоги та професійного навчання. Яскравим прикладом є спеціалізовані тренінгові сесії в межах проєкту «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні: ФАЗА II», що реалізується VNG International спільно з Асоціацією міст України за підтримки МЗС Королівства Нідерландів, які містять заходи, спрямовані на посилення лідерського потенціалу, розвиток кризового менеджменту та впровадження принципів демократичного врядування в українських громадах [2]. Реалізація таких ініціатив у межах окремих проєктів міжнародної технічної допомоги є складовою ширшого процесу трансформації підходів до формування управлінських компетентностей у системі публічного управління України. Залучення інструментів таких програм, як EU4PAR, Twinning (ЄС), а також ініціатив USAID (США) та CIDA (Канада), дає змогу імплементувати передові західні моделі лідерства (зокрема, концепцію трансформаційного лідерства) в українську практику публічної служби.

Проте системний розвиток лідерських якостей натрапляє на низку деструктивних чинників, ключовим серед яких є високий рівень плинності кадрів на керівних посадах (за Статистичними даними про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2026.р) [21]. Зумовлена як політичними ротаціями, так і значним розривом у рівні оплати праці порівняно з приватним сектором, плинність кадрів призводить до того, що середня тривалість перебування особи на посаді керівника середньої або вищої ланки становить 2-3 роки. Цього інституційного часу критично замало для переходу лідера від етапу адаптації до довгострокового стратегічного планування та впровадження сталих системних змін, що суттєво послаблює загальний інституційний потенціал органів публічної влади.

Отже, сучасний стан розвитку лідерських якостей керівників в органах публічної влади України можна охарактеризувати як перехідний, амбівалентний та такий, що формується в умовах високої турбулентності. З

одного боку, в країні сформовано базову нормативно-правову й інституційну основу (зокрема, оновлене законодавство про державну службу, розроблено профілі компетентностей від НАДС та створено цифровізовані платформи навчання), а також спостерігається стійке кількісне зростання показників залученості посадовців до підвищення кваліфікації. При цьому реалії воєнного стану та децентралізації прискорили трансформацію управлінської парадигми, актуалізувавши запит на антикризове, адаптивне й стратегічне лідерство, розвиток якого активно підтримують міжнародні донори. З іншого боку, ефективність цієї системи стримується низкою деструктивних чинників. По-перше, спостерігається якісний асиметризм – наявний розрив між формальним отриманням сертифікатів про навчання та реальним рівнем розвитку практичних лідерських навичок. По-друге, позначається інституційна нестабільність: висока плинність кадрів і брак довгострокової мотивації суттєво обмежують часовий горизонт, необхідний для розкриття потенціалу стратегічних лідерів. По-третє, відчутним є ресурсний дефіцит, оскільки значний фінансовий розрив із приватним сектором призводить до вибування найбільш конкурентоспроможних, орієнтованих на інновації лідерів із публічної сфери.

Таким чином, нагальною потребою сучасної системи публічного управління є зміщення акценту з масового (кількісного) процесу навчання на індивідуалізований (якісний) супровід розвитку лідерів, упровадження гнучких інструментів оцінювання реальної поведінкової ефективності керівників та створення умов для інституційної сталості управлінських команд.

2.2. Діагностика та самооцінка рівня розвитку лідерських якостей керівника органу публічної влади

Діагностика лідерських якостей виступає базовою передумовою їхнього цілеспрямованого розвитку, оскільки без чіткого розуміння власного

лідерського профілю, сильних сторін і зон розвитку керівник позбавлений можливості ефективно проєктувати траєкторію професійного зростання. У сфері публічного управління зазначена процедура виконує подвійну функцію: з одного боку, вона постає імперативом самопізнання та особистісної трансформації посадовця, з іншого – дієвим інструментом служб управління персоналом при формуванні якісного кадрового резерву, плануванні навчання та ротатії кадрів.

У науковій дискусії з публічного адміністрування та управлінської психології традиційно виокремлюють три взаємопов'язані рівні оцінювання лідерських якостей: зовнішній (експертний контроль або оцінка з боку вищого керівництва), взаємооцінювання (рефлексія колег та підлеглих) та внутрішній (самооцінка). Найвищу прогностичну валідність демонструє інтегративний підхід, який акумулює результати всіх зазначених рівнів.

Практична реалізація цієї методології спирається на широкий спектр інструментарію, вибір якого детермінується метою моніторингу, специфікою посади, організаційним контекстом та ресурсними можливостями інституції. Сучасні тенденції розвитку публічної служби свідчать, що найбільш результативними є комбіновані методи, які дають змогу одночасно виміряти поведінкові вияви лідерства, стійкі особистісні характеристики та професійні компетентності управлінця. Порівняльний аналіз ключових діагностичних інструментів діагностики лідерських якостей, адаптованих до специфіки публічного сектору, систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика інструментів діагностики лідерських якостей керівника органу публічної влади

<i>Інструмент діагностики</i>	<i>Сутність методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
Метод «360 градусів»	Комплексне оцінювання лідера його керівником, колегами, підлеглими	Багатовимірність отриманих даних; виявлення особистісних	Ризик суб'єктивності; потребує психологічно безпечного

	та на основі власної самооцінки	«сліпих зон»	середовища
Центр оцінювання (Assessment Centre)	Комплексне моделювання типових управлінських ситуацій за допомогою рольових ігор та групових вправ	Висока прогностична валідність; глибока оцінка реальної поведінки в динаміці	Висока ресурсоемність; критична залежність від кваліфікації експертів
<i>Продовження табл. 2.1</i>			
Психодіагностичні тести	Стандартизоване виявлення типу особистості, стилю мислення та домінуючих командних ролей	Високий рівень стандартизації; швидкість обробки та порівнюваність результатів	Оцінюють потенціал або схильності, а не реальну управлінську поведінку
Самооцінка	Індивідуальне самостійне тестування та критичне рефлексування лідером власних якостей	Доступність; низькі витрати	Ризик завищення результатів; потребує подальшої верифікації
Індивідуальне розвивальне інтерв'ю (PI)	Структурована бесіда з коучем або HR-фахівцем щодо лідерських цілей і бар'єрів	Глибина аналізу; висока індивідуалізація; пряме формування мотивації до змін	Залежність від майстерності та неупередженості інтерв'юера; трудомісткість

Складено автором на основі аналізу наукових джерел

Оцінюючи практичний потенціал наведених інструментів діагностики лідерських якостей у публічному секторі, особливу увагу варто приділити методу «360 градусів». Цей інструмент передбачає отримання зворотного зв'язку про поведінку керівника від усіх, хто з ним взаємодіє: безпосереднього начальника, колег рівного рангу, підлеглих та (у деяких випадках) зовнішніх стейкхолдерів. Проте головна цінність методу полягає у розкритті «сліпих зон», тобто тих деструктивних чи, навпаки, перспективних аспектів поведінки, які сам керівник не усвідомлює через дію психологічних захисних механізмів, але які чітко фіксуються його оточенням.

Якщо метод «360 градусів» фокусується на поточному сприйнятті лідера, то Центр оцінювання (Assessment Centre) орієнтований на перспективу і базується на фундаментальному принципі «поведінкового передбачення». Методологія асесмент-центру виходить з того, що реакції особистості в

стандартизованих, штучно змодельованих робочих ситуаціях, є найнадійнішим індикатором її майбутньої управлінської ефективності. Під час проведення асесмент-центру застосовується комплекс взаємодоповнювальних методів, серед яких: структуровані інтерв'ю, психодіагностичне тестування, ділові та рольові ігри, презентації перед експертами й іншими учасниками, біографічне анкетування, аналіз професійних досягнень, індивідуальне розв'язання ситуаційних завдань (case study), а також експертне спостереження за поведінкою учасників [38]. Використання зазначених інструментів дає змогу помістити лідера в умови, що максимально релевантні реальним викликам державної служби (дефіцит часу, стрес, невизначеність), та оцінити його здатність ухвалювати рішення й координувати командну роботу.

Більш доступним, хоча й дискусійним елементом діагностичної архітектури виступають стандартизовані психодіагностичні тести оцінювання лідерських якостей. Серед них найбільш поширеними в практиці публічного управління є: індикатор типів особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ), п'ятифакторна модель особистості (Big Five), тест командних ролей Р. Белбіна, методика діагностики стилю лідерства П. Херсі й К. Бланшара тощо. Окреслений інструментарій надає чітку матрицю психотипу керівника та його стилістичних преференцій, проте науково доведено, що тести фіксують лише потенційну схильність, а не гарантію ефективних дій, тому вони мають застосовуватися виключно як верифікаційне доповнення до поведінкових методів.

У контексті безпосередньої розробки планів розвитку лідерського потенціалу в практиці управління людськими ресурсами на публічній службі вагомого значення набуває такий інструмент діагностики, як індивідуальне розвивальне інтерв'ю (ІРІ). На відміну від сухих тестових шкал, ІРІ є глибокою персоналізованою бесідою з HR-експертом чи сертифікованим коучем, головне завдання якої полягає в делікатному розкритті внутрішніх обмежувальних переконань посадовця, трансформуванні його супротиву оцінюванню в стійку

внутрішню мотивацію до самовдосконалення та чіткому фіксуванні векторів майбутнього лідерського зростання.

Важливим напрямом розвитку системи діагностики лідерських якостей у публічному секторі є її цифровізація. Розроблення та впровадження цифрових платформ для оцінювання компетентностей дозволяє охопити значно більшу кількість керівників, знизити витрати на оцінювання та оперативно обробляти результати. Перспективним є використання можливостей штучного інтелекту для аналізу поведінкових патернів та прогнозування лідерського потенціалу. Проте, цифрові інструменти діагностики мають розглядатись як доповнення, а не заміник традиційних методів оцінювання, оскільки лідерство є принципово соціальним явищем, що не може бути повністю охоплено алгоритмічними методами.

Зрештою, ефективність усіх згаданих зовнішніх інструментів прямо залежить від рівня розвитку самооцінки керівника. Регулярна індивідуальна рефлексія, критичний контент-аналіз власних помилок і успіхів, а також зіставлення реальних дій з еталонними моделями лідерства формують здатність до саморозвитку, що є фундаментальною метакомпетентністю сучасного лідера.

Підсумовуючи, слід наголосити, що побудова дієвої системи діагностики лідерства в публічному секторі України вимагає не просто механічного впровадження інноваційних технік, а й докорінної трансформації організаційної культури. Оцінювання має сприйматися корпусом публічної служби не як каральний елемент адміністративного контролю, а як безальтернативна точка опори для індивідуального розвитку. Створення такого психологічно безпечного середовища, де визнання лідером власних зон розвитку не несе загрози його політичній чи службовій кар'єрі, є ключовим стратегічним завданням поточної реформи управління людськими ресурсами.

2.3. Напрями вдосконалення розвитку професійних лідерських якостей управлінських кадрів у системі публічної служби України

Трансформація парадигми публічного управління в Україні, зумовлена викликами воєнного стану, повоєнної відбудови та інтенсифікацією євроінтеграційних процесів, вимагає кардинального переосмислення підходів до формування управлінської еліти. Нормативно-правове поле України, окреслене Законом України «Про державну службу» [30], Порядком організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (затвердженим Наказом НАДС № 211-19 від 26. 11. 2029 р.) [29], векторами Стратегії реформування державного управління України [35] та Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [36] формально заклало принципи обов'язковості та результатоорієнтованості навчання. Проте практична реалізація цих принципів демонструє низку системних суперечностей, усунення яких окреслює ключові напрями вдосконалення досліджуваного процесу.

Першим напрямом вдосконалення є інституційно-функціональне перезавантаження системи професійного навчання. Сучасна архітектура освітньо-професійного простору у сфері публічної служби зазнала докорінних змін після реорганізації та інтеграції інститутів колишньої Національної академії державного управління при Президентіві України до структури провідних класичних університетів країни, а також створення Вищої школи публічного управління під егідою НАДС. Цей крок дав змогу залучити потужний науковий потенціал університетської спільноти, однак породив проблему децентралізації та розмивання єдиних стандартів лідерських програм.

Розвиток лідерського потенціалу як системної категорії вимагає не просто диверсифікації освітніх послуг, а створення консолідованого, ціннісно-орієнтованого середовища. Отже, перспективним вектором є стандартизація програм розвитку лідерства вищого рівня (категорія «А» та «Б») на базі Вищої школи публічного управління із залученням інноваційних хабів інтегрованих університетів.

Другим напрямом виступає інтеграція інноваційних довгострокових програм та адаптація моделей «управління талантами» до українських реалій. Проекти за міжнародної підтримки довели високу ефективність модульних систем, орієнтованих на розвиток soft skills (управління змінами, стратегічні комунікації, кризовий менеджмент). Удосконалення цього напрямку має полягати у переході від дискретного (проектного) фінансування таких ініціатив міжнародними донорами до їх повної інституціоналізації в межах державного замовлення. До того ж, впровадження досвіду постсоціалістичних країн ЄС (зокрема Естонії) щодо побудови системи безперервного розвитку лідерства дасть змогу здійснювати наскрізний моніторинг та розвиток лідерських якостей посадовця на кожному етапі його кар'єрного просування – від головного спеціаліста до топ-менеджера.

Третім напрямом є нормативне та організаційне посилення інструментів неформальної та інформальної освіти, зокрема через індивідуалізацію навчання, коучинг, менторинг та управління через досвід. Класичні аудиторні (лекційні) форми неспроможні ефективно трансформувати внутрішні психологічні настанови та емоційний інтелект керівника. Натомість широке впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР), сформованих на основі об'єктивної діагностики лідерських якостей, та закріплення інституту менторства з боку досвідчених управлінсь-практиків здатні забезпечити гнучку траєкторію зростання посадовця. Особливої уваги в межах цього напрямку вимагає активізація механізмів ротації та стажувань. Удосконалення цього механізму полягає у створенні прозорої системи міжвідомчої та міжсекторальної ротації

(держава – місцеве самоврядування – корпоративний сектор), що є критично важливим для формування гнучкості та адаптивності публічних лідерів.

Четвертим невід'ємним напрямом удосконалення є цифрова трансформація та інтеграція освітнього простору. Досвід подолання кризових явищ воєнного часу зумовив стрімкий розвиток платформ е-навчання (зокрема «Дія. Освіта», Prometheus та ін., а також оновлених онлайн-ресурсів НАДС). Наступним кроком у цьому напрямі має стати не просто нарощування кількості онлайн-курсів, а впровадження інтелектуальних систем управління навчанням, які за допомогою алгоритмів штучного інтелекту здатні аналізувати дефіцит компетентностей конкретного керівника й автоматично генерувати мікронавчальні модулі під поточні управлінські виклики.

Узагальнюючи вектори модернізації, архітектоніку комплексного вдосконалення професійного розвитку лідерських якостей управлінських кадрів систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Напрями та механізми вдосконалення професійного розвитку лідерських якостей у системі публічної служби України

<i>Напрямок вдосконалення</i>	<i>Ключові механізми та форми</i>	<i>Інституційне забезпечення</i>	<i>Очікуваний стратегічний ефект</i>
Інституційне перезавантаження	Стандартизація вищих лідерських програм; інтеграція університетської науки та спроможностей Вищої школи публічного управління	НАДС, Вища школа публічного управління, класичні університети	Створення єдиного ціннісно-нормативного поля підготовки лідерів, адаптованого до стандартів ЄС
Управління талантами	Впровадження системи безперервного розвитку лідерства	НАДС, Кабінет Міністрів України, міжнародні партнери	Формування стійкого, високопрофесійного кадрового резерву; забезпечення безперервного відбору лідерів

Індивідуалізація та персоналізація розвитку	Персоналізовані траєкторії лідерського розвитку; коучинг; менторинг; психологічний супровід керівників	HR-служби органів публічної влади, сертифіковані професійні спільноти коучів та менторів	Трансформація особистісних якостей, розвиток емоційного інтелекту та резильєнтності
Практичний досвід	Реалізація дієвих програм міжвідомчої та крос-секторальної ротації, стажування	Організації-донори, органи державної влади та місцевого самоврядування	Подолання відомчої замкненості; розвиток управлінської гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення
			<i>Продовження табл. 2.2</i>
Екосистемна цифровізація	Створення інтелектуальних LMS-платформ	Міністерство цифрової трансформації України, НАДС, Вища школа публічного управління, приватні платформи	Забезпечення безперервного, географічно незалежного доступу до лідерських треків у режимі 24/7.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази та практик публічного адміністрування

Перспективна ефективність запропонованих напрямів вдосконалення перебуває у прямій залежності від реформування організаційної культури в самих інституціях публічної влади. Розвиток лідерського потенціалу не може бути ізольованою функцією HR-департаментів або зовнішніх освітніх установ – це першочергова стратегічна відповідальність вищого керівництва кожного державного органу. Культивування всередині інституцій атмосфери «організації, що навчається», де заохочуються інновації, експериментування та критичний аналіз помилок, є тією соціокультурною основою, без якої жоден інноваційний освітній механізм не дасть довгострокового системного результату.

Таким чином, переорієнтація професійного розвитку на принципи випереджального, індивідуалізованого та технологічного формування лідерських якостей є ключовою точкою опори для підвищення інституційної спроможності державного апарату в контексті євроінтеграційних вимог.

Висновки з другого розділу

Комплексний аналіз практичних аспектів, інструментів діагностики та стратегічних напрямів розвитку лідерського потенціалу посадовців дає змогу констатувати, що сучасний стан лідерських якостей керівників в органах публічної влади України має перехідний та амбівалентний характер, оскільки формується в умовах високої соціополітичної нестабільності і мінливості.

З одного боку, в країні створено базову нормативно-інституційну архітектуру підготовки кадрів, а виклики воєнного стану та реформи децентралізації прискорили трансформацію управлінського запиту від «адміністраторів-виконавців» до «антикризових стратегічних лідерів». З іншого боку, реальна ефективність цієї системи стримується якісним асиметризмом – наявним розривом між формальним отриманням сертифікатів про навчання та практичною поведінковою ефективністю керівників. Ця проблема посилюється інституційною нестабільністю, високою плинністю кадрів та дефіцитом ресурсів, що призводить до відтоку найбільш конкурентоспроможних лідерів до приватного сектору.

Усунення зазначеного якісного асиметризму та побудова дієвої траєкторії професійного зростання посадовців безпосередньо залежать від впровадження валідної системи діагностики лідерства. Доведено, що найвищу прогностичну спроможність має інтегративний підхід, який комбінує поведінкові методи (асесмент-центри, метод «360 градусів») зі стандартизованим тестуванням та індивідуальними розвивальними інтерв'ю. При цьому імплементація цих інструментів, включно із сучасними цифровими платформами оцінювання, потребує глибокої трансформації організаційної культури публічної служби. Діагностичні процедури мають сприйматися кадровим корпусом не як каральний елемент адміністративного контролю, а як безпечна точка опори для індивідуального саморозвитку.

На основі результатів критичного аналізу наявних деструктивних чинників обґрунтовано чотири ключові напрями модернізації професійного розвитку лідерських якостей управлінських кадрів у системі публічної служби. Зокрема, інституційний напрям передбачає стандартизацію вищих лідерських програм на базі Вищої школи публічного управління із залученням потенціалу класичних університетів. Управлінський вектор орієнтований на інституціоналізацію моделей «управління талантами» в межах державного замовлення та побудову системи безперервного моніторингу кар'єрного просування посадовця. Наступна, інструментальна складова, вимагає посилення неформальної освіти через перехід до персоналізованих індивідуальних планів розвитку (ІПР), коучингу, менторства та крос-секторальної ротації. Фінальний, цифровий напрям, полягає у впровадженні інтелектуальних LMS-платформ та мікронавчання на основі штучного інтелекту для оперативного закриття дефіциту компетентностей під поточні управлінські виклики.

Перспективна ефективність запропонованих механізмів перебуває в прямій залежності від готовності вищого керівництва реформувати внутрішнє соціокультурне середовище державних органів. Ключовим імперативом сучасної реформи є трансформація інституцій публічної влади в «організації, що навчаються», та повне зміщення акцентів із масового, кількісного навчання на якісний, індивідуалізований супровід формування публічних лідерів.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу сучасного наукового дискурсу встановлено, що лідерство на публічній службі є динамічним, цілеспрямованим процесом міжособистісної взаємодії та соціально-психологічного впливу, який базується на авторитеті, компетентності й ціннісних орієнтирах керівника та спрямований на мобілізацію послідовників для досягнення стратегічних цілей публічної служби, забезпечення суспільного блага, підзвітності та зміцнення довіри громадян до інститутів влади.

З'ясовано, що в умовах сучасних змін та воєнного стану в Україні жоден із класичних чи новітніх стилів лідерства не є універсальним. Трансформація управлінської парадигми та цифровізація публічного сектору зумовили еволюцію від традиційної тріади К. Левіна (авторитарний, демократичний, ліберальний) до концепцій трансформаційного, ситуаційного, автентичного, цифрового лідерства та лідерства як служіння. Обґрунтовано, що оптимальна модель поведінки сучасного публічного лідера в Україні має базуватися на принципах гнучкості – органічно поєднувати елементи автократичного стилю для оперативного ухвалення рішень в екстремальних кризових ситуаціях із трансформаційними підходами та лідерством-служінням для довгострокової консолідації зусиль суспільства, бізнесу і держави.

Обґрунтовано системну природу професійних якостей публічного лідера як інтегрованого динамічного комплексу характеристик особистості, що формуються та виявляються в управлінській діяльності. На основі поєднання компетентнісного, системного та особистісно-діяльнісного підходів лідерські якості структуровано за чотири взаємопов'язаними блоками: когнітивним (управлінський інтелект, системне мислення, стратегічне бачення, юридична грамотність), операційним (делегування, орієнтація на результат, технології кризового менеджменту та управління змінами), комунікативним (публічні

виступи, медіація конфліктів, цифрова комунікація) та особистісним (антикорупційна культура, патріотизм, емоційний інтелект, психологічна резильєнтність). Встановлено синергетичний характер усіх компонентів: дефіцит або деструкція морально-вольових чи комунікативних якостей нівелює високий рівень операційного або когнітивного блоків. Доведено динамічний характер професійних якостей лідера, що підтверджує можливість і необхідність їх цілеспрямованого безперервного розвитку в системі підготовки й підвищення кваліфікації кадрів як стратегічного пріоритету модернізації публічного управління України.

Обґрунтовано, що сучасний стан розвитку лідерських якостей суб'єктів публічного управління в Україні має перехідний характер. З одного боку, в державі створено базову нормативно-правову та інституційну архітектуру підготовки управлінців, яка демонструє стійку позитивну динаміку кількісного залучення посадовців до підвищення кваліфікації. Реалії воєнного стану та реформи децентралізації виступили потужними каталізаторами, що трансформували класичний функціональний запит на «адміністраторів-виконавців» у гостру потребу в «стратегічних антикризових лідерах». З іншого боку, ефективність системи стримується низкою деструктивних чинників: розривом між формальним отриманням сертифікатів і реальною поведінковою ефективністю, високим рівнем плинності кадрів, що критично обмежує інституційний час для реалізації лідерського потенціалу, та ресурсним дефіцитом, зумовленим фінансовим розривом із приватним сектором.

Доведено, що побудова дієвої траєкторії лідерського зростання публічного управлінця безпосередньо залежить від валідності та комплексності методів діагностики й самооцінки. Узагальнено наявний інструментарій оцінювання, адаптований до публічного сектору (метод «360 градусів», центр оцінювання (Assessment Centre), психодіагностичні тести, індивідуальне розвивальне інтерв'ю). Визначено, що найвищу прогностичну спроможність має інтегративний підхід, який поєднує вимірювання стійких психологічних

характеристик із моделюванням реальної поведінки в симульованих стресових ситуаціях.

Виокремлено та систематизовано чотири ключові вектори модернізації процесу розвитку професійних лідерських якостей управлінських кадрів у системі публічної служби України: інституційне перезавантаження через стандартизацію вищих лідерських програм на базі Вищої школи публічного управління із залученням інноваційного потенціалу класичних університетів; управління талантами шляхом переходу від дискретного грантового фінансування лідерських проєктів до їх повної інституціоналізації в межах державного замовлення та впровадження моделі безперервного моніторингу лідерського потенціалу; інструментальне збагачення неформальної та інформальної освіти через перехід до персоналізованих траєкторій розвитку, інституту менторства та міжсекторальної ротації, а також цифрова трансформація та інтеграція освітнього простору шляхом розроблення інтелектуальних LMS-платформ та мікронавчання, адаптованого під оперативні управлінські запити.

Доведено, що результативність пропонованих напрямів перебуває у прямій залежності від реформування організаційної культури в інституціях влади та готовність вищого керівництва культивувати атмосферу «організації, що навчається». Ключовою умовою результативності запропонованих напрямів є зміщення акцентів із масового формального навчання на якісний індивідуалізований розвиток публічних лідерів – як стратегічної передумови успішної євроінтеграції України та її повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 4. С. 120-127. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pippo_2016_4_14.
2. Асоціація міст України. URL : <https://auc.org.ua/novyna/vidbulosya-obgovorennya-proyektu-pidtrymka-vidnovlennya-miscevogo-samovryaduvannya-ta>.
3. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2020. Вип. 11 (56). URL : <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a534e9f2-2ee1-4aaf-8b38-b05b473ff3d1/content>.
4. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL : <file:///C:/Users/OxanaWork/Downloads/4534>.
5. Виховання доброчесності та зниження ризиків корупції : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с. URL : http://bitec.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/nuou_ebook-1.pdf.
6. Голобородько Т. В., Бурхайло О. В. Лідерство на публічній службі : визначення поняття. *Грааль науки*. 2022. № 22. С. 70-73. URL : <https://www.neliti.com/publications/635185/liderstvo-na-publichnii-sluzhbi-viznachennia-poniattia>.
7. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2016. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=945>.
8. Драган В. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 32. URL : [file:///C:/Users/OxanaWork/Downloads/571-Article%20Text-1049-1-10-20220810%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/OxanaWork/Downloads/571-Article%20Text-1049-1-10-20220810%20(1).pdf).

9. Дубравін Д. Лідер з емоційним інтелектом – унікальний актив компанії. П'ять ознак, що у вас із цим усе в порядку. *Forbes*. 2021. URL : <https://forbes.ua/leadership/lider-s-emotsionalnym-intellektom-unikalnyu-aktivkompanii-pyat-priznakov-chto-u-vas-s-etim-vse-v-poryadke-13032021-927>.

10. Ємельянов В. М., Штиршов О. М., Верба С. М., Ярошенко Л. С. Лідерські якості на державній службі : проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 10. С. 1059-1091. URL : <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1590>.

11. Зливков В. Л. Автентичне лідерство в контексті сучасної соціально-політичної ситуації. *Проблеми політичної психології*. 2016. Вип. 4. С. 184-192. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppr_2016_4_18.

12. Іюффе М. В. Поняття лідерства в сучасній науці державного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8988/9035>.

13. Кичкирук Т. В., Малата Г. В. Концепція лідерства-служіння як сучасна філософія управління. *Гуманітарні студії : педагогіка, психологія, філософія*. 2021. Т. 9. № 2. С. 45-51. DOI : <https://doi.org/10.31548/hspedagog2021.02.045>.

14. Котовська І. В., Котовська Ю. О. Трансформаційне лідерство як основа формування корпоративної культури. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/51720/2/ISTCYSS_2025_Kotovska_I_V-Transformational_leadership_500-502.pdf.

15. Кумеда Т. Лідерство у публічному управлінні : виклики сучасності. URL : <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d6d5ee2-9433-456c-813c-33b3f20b01d0/content>.

16. Лебедеженко О. В. Розвиток лідерських якостей як запорука ефективної діяльності публічних службовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 81-85.

17. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укл. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

18. Лідерські якості в професійній діяльності / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ«ХП», 2017. 14 с.

19. Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20. 07. 2012 р. № 148. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>.

20. Науменко О. М. Особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні України. *Політикус*. 2024. № 6. С. 67-73.

21. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт. Статистичні дані КСДС. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>.

22. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. № 13. С. 222-228.

23. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.

24. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31 (70). С. 63-68. URL : http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf.

25. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL : <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13>.

26. Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL :

<https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d6d5ee2-9433-456c-813c-33b3f20b01d0/content>.

27. Поняття лідерства та керівництва. *Osvita.ua*. URL : <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>.

28. Портал управління знаннями НАДС. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/>.

29. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено Наказом НАДС від 26. 11. 2019 р. № 211-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

30. Про державну службу : Закон України від 10. 12. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства з питань державної служби України від 15. 01. 2021 р. № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

32. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.

33. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр. : доповідь Національного агентства України з питань державної служби URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>.

34. Семенець-Орлова І. Трансформаційне лідерство та ціннісно-орієнтоване публічне управління : сучасні підходи. *Публічне урядування*. 2020.

№ 1 (21). С. 291-300. DOI : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-291-300](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300).

35. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21. 07. 2021 р. № 31-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

36. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби (рішення від 22 серпня 2023 року). URL : <https://surl.li/iebweh>.

37. Терещенко Д. А., Стулень Т. В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа розвитку лідерського потенціалу керівника сфери публічного управління. Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі : матеріали 9-ї міжнар. наук.-практ. конф. (25 листопада 2022 р., м. Харків). Харків, 2023. С. 228-232.

38. Хребтій І. В., Шевченко С. О. Використання методу assessment-center при оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної служби. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 23. С. 176-181. DOI : 10.32702/2306-6814.2024.23.176.

39. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах : публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у наці*. 2024. № 1 (1). С. 212-225. DOI : 10.13140/RG.2.2.29907.08489.

40. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>.

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

42. Bass B. M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd ed. New York : Free Press, 1990. 1182 p.

43. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.

44. Hersey P., Blanchard K.H. Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*. 1969. Vol. 23. P. 26-34.

45. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2010. 435 p.

46. Stogdill R. M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974. 613 p.

47. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance : World Public Sector Report 2005. United Nations New York, 2005. URL : <file:///C:/Users/OxanaWork/Downloads/World%20Public%20Sector%20Report.2005.pdf>.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бабаджан Розбаєв

Співавтор:

Назва: РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Науковий керівник:

Підрозділ: Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1: 2.86%

Коефіцієнт подібності 2: 0%

Мікропробіли: 84

Заміна букв: 1

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-06-03 20:46:18.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт