МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Механізми формування лідерства в публічному управлінні»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Андрій КОНСТАНТИНОВ
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Андрій КОНСТАНТИНОВ

Керівник: д.н.держ.упр., професор
Анатолій САВКОВ

Рецензент: _____
_____

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ірина АНТИПЕНКО
«31» жовтня 2025 р

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Константинова Андрія Вікторовича

1. Тема роботи **«Механізми формування лідерства в публічному управлінні»**; керівник кваліфікаційної роботи – Савков Анатолій Петрович, д.н.держ.упр., професор, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2025 – 29.08.2025	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2025 – 26.09.2025	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2025 – 28.11.2025	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2025 – 12.12.2025	Виконано
6.	Презентація	15.12.2025 – 19.12.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Андрій КОНСТАНТИНОВ

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Анатолій САВКОВ

РЕФЕРАТ

Константинов А.В. Механізми формування лідерства в публічному управлінні: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник керівник А.П. Савков, д. н. держ. упр., професор. Київ, 2025. 82 с.

Мета дослідження – визначити теоретичні засади, інституційні умови та практичні механізми формування лідерства в публічному управлінні, а також обґрунтувати інструменти розвитку лідерських компетентностей державних службовців для підвищення ефективності, результативності та інноваційності публічної влади.

Об'єкт дослідження – процес формування лідерства в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми формування лідерства в публічному управлінні України.

Короткий зміст роботи. Розкрито сутність, зміст і ключові характеристики феномена лідерства в системі публічного управління та окреслено його роль у трансформації управлінських процесів; проаналізовано еволюцію теорій і моделей лідерства та визначено їхню релевантність для публічного сектору; обґрунтовано методологічні принципи дослідження лідерства в управлінні та з'ясовано його вплив на ефективність, результативність і демократизацію публічної влади; досліджено нормативно-правові засади, інституційні механізми та організаційне середовище розвитку управлінського лідерства в Україні; оцінено сучасний стан, ключові проблеми та бар'єри розвитку лідерських компетентностей державних службовців на державному та місцевому рівнях; сформовано комплекс практичних рекомендацій і моделей удосконалення механізмів формування лідерства в публічному управлінні з урахуванням цифрової трансформації, інноваційних практик і міжнародного досвіду.

Ключові слова: лідерство; публічне управління; управлінські компетентності; лідерські компетентності; стратегічне лідерство; цифрове лідерство; стратегічні комунікації; організаційна культура; етичний менеджмент; кадрова політика; державна служба; професійний розвиток; оцінювання персоналу; інституційні механізми; нормативно-правове забезпечення; професійне навчання; коучинг; цифрова трансформація; управлінські рішення; участь громадян; підзвітність; ефективність влади; публічний сектор; інституційна спроможність.

ABSTRACT

Konstantynov A. Mechanisms of Leadership Formation in Public Administration: Master's qualification paper; specialty 281 «Public Administration and Administration»; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Administration and Administration; academic supervisor A. Savkov, Doctor of Public Administration, Professor. Kyiv, 2025. 82 p.

The purpose of the study is to determine the theoretical foundations, institutional conditions, and practical mechanisms of leadership formation in public administration, as well as to substantiate the tools for developing leadership competencies of civil servants in order to enhance the efficiency, effectiveness, and innovativeness of public authorities.

The object of the study is the process of leadership formation within the system of public administration.

The subject of the study is the mechanisms of leadership formation in the public administration of Ukraine.

Summary. The paper reveals the essence, content, and key characteristics of the leadership phenomenon in the public administration system and outlines its role in the transformation of managerial processes; analyzes the evolution of leadership theories and models, identifying their relevance to the public sector; substantiates methodological principles for studying leadership in governance and clarifies its impact on the effectiveness, performance, and democratization of public authority; examines the regulatory framework, institutional mechanisms, and organizational environment for developing leadership in Ukraine's public administration; assesses the current state, key problems, and barriers to the development of leadership competencies among civil servants at national and local levels; formulates a set of practical recommendations and models for improving leadership formation mechanisms in public administration, taking into account digital transformation, innovative practices, and international experience.

Keywords: leadership; public administration; managerial competencies; leadership competencies; strategic leadership; digital leadership; strategic communications; organizational culture; ethical management; human resources policy; civil service; professional development; personnel assessment; institutional mechanisms; regulatory framework; professional training; coaching; digital transformation; managerial decision-making; citizen participation; accountability; government effectiveness; public sector; institutional capacity.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 11

1.1. Сутність і зміст поняття «лідерство» у системі публічного управління 11

1.2. Еволюція теорій і моделей лідерства: класичні, поведінкові, ситуаційні та сучасні підходи 14

1.3. Методологічні принципи дослідження феномена лідерства в управлінських процесах 17

1.4. Лідерство як чинник ефективності та демократизації публічної влади 20

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 25

2.1. Нормативно-правові основи розвитку лідерства на державній службі 25

2.2. Інституційне середовище підтримки управлінського лідерства в Україні 32

2.3. Роль стратегічних комунікацій, етичного менеджменту та корпоративної культури у формуванні лідерства 37

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ 46

3.1. Оцінка стану та проблем розвитку управлінського лідерства на державній і місцевій службі 46

3.2. Механізми підготовки, відбору та професійного розвитку лідерів у публічному секторі 54

3.3. Інноваційні підходи до формування лідерських компетентностей в умовах цифрової трансформації 60

3.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи формування управлінського лідерства в Україні 64

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку Української держави характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з євроінтеграцією, цифровізацією публічного управління, децентралізацією влади та необхідністю подолання наслідків воєнної агресії. У цих умовах ефективність функціонування органів публічної влади значною мірою залежить від якості управлінського лідерства, здатності керівників до стратегічного мислення, інноваційних рішень та мобілізації колективів для досягнення суспільно значущих цілей.

Проблема формування лідерства в публічному управлінні набуває особливої актуальності в контексті реформування державної служби та місцевого самоврядування в Україні. Прийняття Закону України «Про державну службу» (2015 р.), Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року, а також впровадження нових механізмів професійного навчання державних службовців створили правові та інституційні передумови для системного розвитку лідерських компетентностей в органах публічної влади.

Водночас аналіз практики функціонування системи публічного управління в Україні свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері управлінського лідерства. Серед них: відсутність цілісної системи виявлення та розвитку лідерського потенціалу державних службовців; домінування адміністративно-бюрократичного стилю управління над трансформаційним лідерством; недостатня увага до формування корпоративної культури та етичних стандартів поведінки керівників; обмежені можливості для професійного зростання та кар'єрного просування талановитих фахівців; слабка інтеграція сучасних технологій та інноваційних методів у практику підготовки управлінських кадрів.

Зазначені проблеми актуалізують необхідність комплексного наукового дослідження механізмів формування лідерства в публічному управлінні,

розробки теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Особливої значущості набуває вивчення та адаптація кращого зарубіжного досвіду формування лідерства в публічному секторі з урахуванням специфіки українського контексту та викликів сучасності.

Крім того, актуальність теми дослідження зумовлена євроінтеграційними прагненнями України та необхідністю приведення системи публічного управління у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Принципи Good Governance, що визнані в європейських країнах, передбачають високий рівень лідерської компетентності державних службовців, їх здатність до стратегічного планування, ефективної комунікації з громадськістю, впровадження інновацій та забезпечення прозорості і підзвітності влади.

Відтак дослідження механізмів формування лідерства в публічному управлінні є актуальним з наукової, практичної та соціальної точок зору, оскільки сприяє підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади, демократизації суспільних відносин та забезпеченню сталого розвитку Української держави.

Стан розробленості теми. Проблематика лідерства в публічному управлінні активно досліджується у світовій та українській науковій традиції, однак рівень її опрацювання залишається нерівномірним і потребує подальшої систематизації. У класичній науці фундаментальні засади лідерства сформували М. Вебер, К. Левін, Р. Стогділл, Б. Басс, які визначили природу лідерських якостей, поведінкові моделі та ситуаційні підходи. У сучасних міжнародних дослідженнях особливу увагу приділено трансформаційному, стратегічному, етичному, сервісному та цифровому лідерству, що істотно розширило зміст управлінської парадигми.

В українській науковій літературі питання лідерства в публічному секторі активно розробляють такі дослідники, як: В. Бакуменко, Н. Нижник,

В. Князєв, В. Ребкало, О. Крекотень, Н. Гончарук, О. Руденко, О. Васильєва, А. Савков, Ю. Шаров, В. Тертичка, С. Дубенко, а також сучасні аналітики публічного управління – А. Дем'янчук, В. Лугова, Т. Василевська, О. Оболенський, І. Коліушко та В. Тимощук.

Разом із тим огляд вітчизняної наукової думки свідчить, що проблема механізмів формування лідерства у публічному управлінні все ще не має комплексного, інтегративного опрацювання. Потребують ґрунтовніших досліджень такі напрями, як: інституційні умови становлення управлінського лідерства, організаційні практики розвитку лідерських компетентностей у державній службі, цифрові та інноваційні інструменти підготовки лідерів, а також вплив стратегічних комунікацій, етики та публічної культури на формування лідерських моделей поведінки.

В українському контексті особливо актуальними є дослідження лідерства в умовах воєнного стану, кризового управління, цифрової трансформації державного сектору та зростання вимог суспільства до прозорості та підзвітності влади. У сучасній науковій літературі ще недостатньо уваги приділено тому, яким чином ці чинники змінюють моделі сучасного публічного лідерства, посилюють роль стратегічного мислення, швидкої адаптації, проактивності та комунікаційної стійкості управлінців.

Таким чином, стан наукової розробленості теми свідчить, що, незважаючи на значний обсяг напрацювань українських дослідників, існує потреба у комплексному, системному та міждисциплінарному дослідженні механізмів формування лідерства в публічному управлінні з урахуванням європейських тенденцій, викликів воєнного часу та завдань післявоєнної відбудови України.

Мета дослідження – визначити теоретичні засади, інституційні умови та практичні механізми формування лідерства в публічному управлінні, а також обґрунтувати інструменти розвитку лідерських компетентностей державних службовців для підвищення ефективності, результативності та інноваційності публічної влади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність, зміст і ключові характеристики феномена лідерства в системі публічного управління та окреслити його роль у трансформації управлінських процесів;
- проаналізувати еволюцію теорій і моделей лідерства та визначити їхню релевантність для публічного сектору;
- обґрунтувати методологічні принципи дослідження лідерства в управлінні та з'ясувати його вплив на ефективність, результативність і демократизацію публічної влади;
- дослідити нормативно-правові засади, інституційні механізми та організаційне середовище розвитку управлінського лідерства в Україні;
- оцінити сучасний стан, ключові проблеми та бар'єри розвитку лідерських компетентностей державних службовців на державному та місцевому рівнях;
- сформувати комплекс практичних рекомендацій і моделей удосконалення механізмів формування лідерства в публічному управлінні з урахуванням цифрової трансформації, інноваційних практик і міжнародного досвіду.

Об'єкт дослідження – процес формування лідерства в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми формування лідерства в публічному управлінні України.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечили системність, об'єктивність та наукову обґрунтованість отриманих результатів. Теоретико-методологічну основу становили методи аналізу і синтезу, за допомогою яких було узагальнено наукові підходи до розуміння феномена лідерства та визначено його ключові характеристики у контексті публічного управління. Метод порівняльного аналізу дав можливість дослідити еволюцію класичних, поведінкових, ситуаційних і сучасних теорій

лідерства, а також оцінити релевантність зарубіжного досвіду для українського публічного сектору. Для уточнення структури й змісту управлінського лідерства використано структурно-функціональний метод, що дозволив розкрити його роль у забезпеченні ефективності державної служби та демократизації публічної влади. Системний підхід забезпечив можливість розглядати лідерство як багатокомпонентне управлінське явище, що формується під впливом інституційних, організаційних, соціальних та індивідуально-психологічних чинників.

Метод інституційного аналізу було застосовано для дослідження нормативно-правового забезпечення, механізмів підготовки кадрів та організаційного середовища розвитку лідерських компетентностей в органах державної влади. Контент-аналіз нормативних документів і стратегічних програм дав змогу оцінити існуючі механізми формування управлінського лідерства. Емпірична частина дослідження спиралася на методи експертних оцінок та елементів соціологічного аналізу, що дозволило виявити реальний стан управлінського лідерства, проблеми розвитку лідерських компетентностей та бар'єри професійного зростання державних службовців. Метод логічного узагальнення був використаний для формування висновків і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення механізмів становлення лідерства в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та модернізації державної служби.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (93 найменування). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність і зміст поняття «лідерство» у системі публічного управління

Лідерство як соціальний феномен є предметом міждисциплінарних досліджень, що охоплюють психологію, соціологію, менеджмент, політичні та управлінські науки. У найширшому розумінні лідерство трактується як здатність впливати на інших людей, спрямовувати їхню діяльність до досягнення спільних цілей, надихати на зміни та розвиток. Проте в контексті публічного управління це поняття набуває специфічних характеристик, зумовлених особливостями функціонування державних і муніципальних інституцій, їхньою відповідальністю перед суспільством та орієнтацією на забезпечення суспільного блага [10, с. 24].

Аналіз наукової літератури свідчить про багатоманітність підходів до визначення сутності лідерства. Класичні теорії розглядають лідерство через призму особистісних якостей – харизми, інтелекту, рішучості, комунікабельності. Поведінкові концепції акцентують увагу на стилях управління та особливостях взаємодії лідера з послідовниками. Ситуаційні моделі наголошують на контекстуальній обумовленості лідерства, залежності його ефективності від конкретних обставин та характеристик організаційного середовища [11, с. 39].

Сучасні дослідники все частіше інтерпретують лідерство не як властивість окремої особистості, а як процес соціальної взаємодії, що реалізується в організаційному контексті. Відповідно до цього підходу, лідерство виникає у відносинах між керівником та підлеглими, передбачає взаємний вплив та колективне конструювання смислів. Особливого значення набувають комунікативні аспекти лідерства, здатність формувати спільне

бачення майбутнього, артикулювати цінності та мобілізувати ресурси для їх реалізації.

У контексті публічного управління лідерство слід розглядати через взаємодію кількох ключових вимірів. По-перше, це інституційний вимір, що визначається формальним статусом посади, повноваженнями, відповідальністю та місцем в ієрархії органів влади. Керівники державних установ та органів місцевого самоврядування володіють легітимною владою, закріпленою законодавством, що створює формальні передумови для лідерства. Однак самої лише формальної влади недостатньо – необхідна здатність використовувати повноваження для досягнення суспільно значущих цілей [13, с. 72].

По-друге, це професійно-компетентнісний вимір, що охоплює знання, вміння, навички та досвід, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій. Лідер у публічному секторі має володіти експертизою в питаннях державної політики, правового регулювання, бюджетного планування, управління людськими ресурсами. Професіоналізм забезпечує авторитет керівника, довіру з боку колег та підлеглих, легітимує управлінські рішення [14, с. 88].

По-третє, особистісно-психологічний вимір включає індивідуальні характеристики керівника – мотивацію, ціннісні орієнтації, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до рефлексії та саморозвитку. Особистісні якості значною мірою визначають стиль лідерства, ефективність комунікації, спроможність приймати виважені рішення в умовах невизначеності.

По-четверте, соціально-комунікативний вимір характеризує здатність лідера взаємодіяти з різними групами стейкхолдерів – підлеглими, колегами, політичними керівниками, громадськістю, бізнесом, міжнародними партнерами. Публічне лідерство є по суті публічним у подвійному розумінні: воно реалізується в державному секторі та передбачає відкритість, підзвітність, взаємодію з громадянами [16, с. 119].

Важливою особливістю лідерства в публічному управлінні є його ціннісно-етична основа. На відміну від приватного сектору, де ключовим критерієм успіху є прибутковість, публічний сектор орієнтований на забезпечення суспільного блага, захист прав і свобод громадян, дотримання принципів справедливості та рівності. Лідери публічних організацій повинні керуватися етичними нормами державної служби, демонструвати доброчесність, неупередженість, відповідальність. Етичне лідерство передбачає не лише дотримання формальних правил, але й здатність діяти відповідно до внутрішніх моральних переконань, бути взірцем для інших.

Специфіка публічного лідерства також полягає в необхідності балансувати між різноспрямованими очікуваннями та інтересами. Керівники органів влади одночасно відповідають перед політичним керівництвом, підпорядковуються законодавству, звітують перед громадянами, координують дії з іншими органами влади. Така множинна підзвітність створює складне інституційне середовище, в якому лідерство вимагає високої адаптивності, дипломатичності, здатності до компромісів без втрати стратегічного бачення.

Слід розрізняти поняття «лідерство» та «менеджмент» у публічному секторі. Менеджмент фокусується на плануванні, організації, контролі, координації діяльності, забезпеченні стабільності та передбачуваності. Лідерство ж спрямоване на зміни, інновації, трансформації, натхнення людей на досягнення нових цілей. У практиці публічного управління обидва аспекти є важливими та взаємодоповнюючими. Ефективний керівник має бути водночас компетентним менеджером, що забезпечує функціонування організації, та лідером, що веде її до розвитку [19, с. 162].

Таким чином, лідерство в системі публічного управління можна визначити як багатовимірний процес цілеспрямованого впливу на організацію та її членів, що здійснюється на основі легітимних повноважень, професійної компетентності, особистісних якостей та етичних цінностей з метою забезпечення ефективного функціонування публічних інституцій, реалізації державної політики та досягнення суспільно значущих результатів. Це

визначення враховує специфіку публічного сектору та інтегрує різні аспекти лідерства – інституційний, професійний, особистісний, комунікативний та ціннісний.

1.2. Еволюція теорій і моделей лідерства: класичні, поведінкові, ситуаційні та сучасні підходи

Наукове вивчення лідерства має більш ніж столітню історію, впродовж якої сформувалися різні теоретичні концепції, що відображають еволюцію поглядів на природу та механізми цього феномена. Кожен етап розвитку теорій лідерства привносив нові ідеї та підходи, збагачував розуміння складності та багатогранності управлінського впливу. Розглянемо основні віхи цієї еволюції [20, с. 15].

Класичні теорії лідерства, що домінували на початку XX століття, зосереджувалися на особистісних характеристиках лідерів. Теорія рис (trait theory) виходила з припущення, що лідерами народжуються, а не стають, і що існують певні природжені якості, які відрізняють лідерів від послідовників. Дослідники намагалися ідентифікувати універсальні риси успішних лідерів, такі як інтелект, впевненість у собі, рішучість, енергійність, чесність. Проте емпіричні дослідження не змогли виявити стійкого набору характеристик, притаманних усім лідерам у різних ситуаціях, що поставило під сумнів цей підхід [21, с. 31].

Харизматична концепція лідерства, розроблена Максом Вебером, акцентувала увагу на особливих якостях окремих лідерів, які сприймаються послідовниками як надзвичайні чи героїчні. Харизматичні лідери здатні надихати інших, формувати емоційний зв’язок, мобілізувати на досягнення амбітних цілей. Однак харизма сама по собі не гарантує ефективності лідерства і може використовуватися як у конструктивних, так і в деструктивних цілях [22, с. 46].

У середині XX століття увага дослідників перемістилася від особистісних рис до поведінки лідерів. Поведінкові теорії лідерства фокусувалися на тому, що саме роблять лідери, які стилі управління вони використовують та як це впливає на ефективність організації. Дослідження Університету Огайо виділили два ключові виміри лідерської поведінки: структуру ініціювання (забезпечення чіткості завдань, стандартів, процедур) та врахування потреб підлеглих (турбота про людей, підтримка, комунікація). Паралельні дослідження Мічиганського університету виокремили орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей як основні стилі лідерства [23, с. 58].

Управлінська решітка Блейка-Моутона розвинула ідею двовимірної моделі лідерства, запропонувавши п’ять основних стилів залежно від рівня уваги до виробництва та людей. Оптимальним визнавався стиль «команда» (9,9), що поєднує високу орієнтацію і на завдання, і на людей. Проте подальші дослідження показали, що не існує єдиного найкращого стилю лідерства для всіх ситуацій [24, с. 73].

Ситуаційні та контингентні теорії лідерства виникли як відповідь на обмеженість універсальних підходів. Ці концепції наголошували, що ефективність лідерства залежить від відповідності стилю управління конкретним обставинам. Модель контингентного лідерства Фідлера виходила з того, що люди мають відносно стійкий стиль лідерства, який може бути ефективним в одних ситуаціях і неефективним в інших. Ситуації характеризувалися за трьома параметрами: відносини лідера з членами групи, структурованість завдання, позиційна влада [25, с. 89].

Теорія ситуаційного лідерства Херсі та Бланшара пропонувала адаптувати стиль керівництва до рівня зрілості підлеглих, який визначається їхньою компетентністю та мотивацією. Для працівників з низькою зрілістю рекомендувався директивний стиль, з підвищенням зрілості – поступовий перехід до делегування. Модель шляху-мети Хауза постулювала, що роль лідера полягає в тому, щоб допомагати підлеглим досягати цілей через пояснення очікувань, усунення перешкод, надання підтримки [26, с. 104].

Наприкінці XX століття сформувалися нові концепції лідерства, які переосмислили його сутність у контексті трансформацій організаційного середовища. Теорія трансформаційного лідерства Басса розрізняє трансакційне та трансформаційне лідерство. Трансакційне базується на обміні – лідер винагороджує підлеглих за виконання завдань або карає за невиконання. Трансформаційне лідерство спрямоване на зміну цінностей, переконань, потреб послідовників, надихання їх на досягнення екстраординарних результатів. Трансформаційні лідери проявляють ідеалізований вплив (харизму), надихальну мотивацію, інтелектуальну стимуляцію, індивідуальний підхід [27, с. 118].

Концепція автентичного лідерства акцентує на важливості самоусвідомлення, внутрішніх моральних цінностей, прозорості відносин, збалансованої обробки інформації. Автентичні лідери діють відповідно до своїх глибинних переконань, демонструють послідовність між словами та вчинками, створюють відкрите організаційне середовище.

Теорія служіння як основа лідерства (servant leadership) переосмислює роль лідера як того, хто в першу чергу служить іншим, турбується про їхній розвиток та благополуччя. Лідери-слуги ставлять потреби підлеглих вище власних, сприяють їхньому зростанню, створюють спільноту. Цей підхід особливо резонує з цінностями публічного сектору, де метою діяльності є служіння суспільству [29, с. 145].

Сучасні теорії все більше розглядають лідерство як розподілений та колективний процес. Концепція розподіленого лідерства (distributed leadership) визнає, що лідерство не є монополією окремої особи, а може бути поділене між членами організації залежно від їхньої експертизи та контексту. Адаптивне лідерство наголошує на здатності організації та її членів навчатися, адаптуватися до змін, розв’язувати складні проблеми, що не мають готових рішень [30, с. 159].

У контексті публічного управління особливого значення набула концепція публічного лідерства, яка інтегрує специфіку державного сектору. Публічне лідерство характеризується орієнтацією на суспільне благо, підзвітністю громадянам, дотриманням демократичних цінностей, здатністю працювати в умовах множинних обмежень та стейкхолдерів. Воно передбачає колаборативні навички, вміння будувати партнерства, забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень.

Еволюція теорій лідерства відображає зміну парадигм – від лінійних моделей «лідер-послідовники» до складних мережевих взаємодій, від фокусу на індивідуальних якостях до контекстуальних та реляційних аспектів, від статичних моделей до динамічних процесів розвитку. Сучасне розуміння лідерства є інтегративним, воно поєднує надбання різних теоретичних шкіл та визнає багатогранність цього феномена.

1.3. Методологічні принципи дослідження феномена лідерства в управлінських процесах

Дослідження лідерства в публічному управлінні потребує чіткої методологічної основи, яка визначає концептуальні підходи, принципи аналізу та методичний інструментарій. Складність та багатовимірність феномена лідерства зумовлює необхідність застосування комплексу методологічних підходів, що дозволяють охопити різні аспекти цього явища – від особистісних характеристик до інституційних механізмів, від індивідуальної дії до колективних процесів.

Системний підхід є фундаментальним принципом дослідження лідерства в управлінських процесах. Відповідно до цього підходу, лідерство розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів, що функціонує в певному організаційному та соціальному контексті. Системний аналіз передбачає виділення структурних компонентів лідерства, визначення взаємозв’язків між ними, з’ясування механізмів взаємодії з зовнішнім

середовищем. У рамках системного підходу лідерство аналізується на різних рівнях – індивідуальному, груповому, організаційному, інституційному.

Структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити функції лідерства в системі публічного управління. До основних функцій відносяться: цілепокладання (формування бачення, визначення стратегічних пріоритетів), мотивація (стимулювання діяльності, створення сприятливого організаційного клімату), координація (узгодження дій різних підрозділів та виконавців), комунікація (забезпечення інформаційного обміну, налагодження взаємодії), інновація (ініціювання змін, впровадження нових підходів), репрезентація (представлення організації у зовнішніх відносинах). Кожна з цих функцій може бути деталізована та операціоналізована для емпіричного дослідження [34, с. 49].

Інституційний підхід акцентує увагу на нормативних та організаційних рамках, що формують умови для розвитку лідерства. Інституційний аналіз охоплює дослідження законодавчої бази державної служби, систем відбору та просування на керівні посади, механізмів оцінювання ефективності, програм професійного розвитку. Інституції не просто обмежують або уможливлюють лідерство, але й формують уявлення про бажані моделі лідерської поведінки, створюють стимули для певних практик. Важливим аспектом інституційного аналізу є виявлення формальних та неформальних правил, що регулюють управлінську діяльність.

Компетентнісний підхід орієнтує на визначення знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного лідерства в публічному секторі. Компетентнісний аналіз передбачає розробку профілів лідерських компетентностей, які включають професійно-технічні (знання законодавства, управлінські навички), стратегічні (здатність до довгострокового планування, аналізу середовища), комунікативні (ефективна взаємодія з різними аудиторіями), інноваційні (відкритість до змін, креативність), етичні (доброчесність, відповідальність) компетенції. Такі профілі можуть використовуватися для відбору, навчання та оцінювання керівників.

Поведінковий підхід фокусується на конкретних діях та практиках лідерів, стилях управління, патернах взаємодії. Методи поведінкового дослідження включають спостереження, інтерв'ю, аналіз кейсів, опитування для виявлення того, що насправді роблять лідери, як вони спілкуються, приймають рішення, вирішують конфлікти. Поведінковий аналіз дозволяє ідентифікувати ефективні практики лідерства та розробляти рекомендації для їх впровадження [37, с. 92].

Ціннісно-культурний підхід визнає важливість організаційної культури, ціннісних орієнтацій, етичних норм для формування та реалізації лідерства. Публічне лідерство має бути укоріненим у демократичних цінностях, принципах належного врядування, етичних стандартах державної служби. Ціннісний аналіз передбачає дослідження ціннісних профілів лідерів, відповідності їхніх переконань та практик задекларованим організаційним цінностям, впливу лідерів на формування етичного клімату в організації.

Контекстуальний підхід наголошує на залежності лідерства від специфічних обставин – характеристик організації, особливостей завдань, зовнішнього середовища, історичного моменту. Контекстуальний аналіз вимагає врахування факторів, що впливають на лідерство: розмір та структура організації, рівень централізації/децентралізації, фаза організаційного розвитку, стабільність/турбулентність середовища, політичний контекст. Те, що працює в одних умовах, може бути неефективним в інших [39, с. 121].

Порівняльний метод є важливим інструментом дослідження лідерства, що дозволяє зіставляти різні моделі, практики, досвід. Порівняльний аналіз може здійснюватися на кількох рівнях: порівняння різних теоретичних концепцій лідерства, зіставлення практик розвитку лідерства в різних країнах або секторах, порівняння лідерських стилів різних керівників. Компаративні дослідження дають змогу виявити спільні закономірності та специфічні особливості, визначити фактори успіху та бар'єри [40, с. 135].

Важливим методологічним принципом є інтегративність, що передбачає поєднання різних підходів та методів для отримання цілісної картини.

Оскільки лідерство є багатовимірним феноменом, його адекватне дослідження вимагає мультипарадигмального підходу, що інтегрує макро- та мікрорівневі перспективи, кількісні та якісні методи, теоретичний та емпіричний аналіз. Така інтеграція дозволяє компенсувати обмеженість окремих підходів та досягти більш повного розуміння лідерства.

1.4. Лідерство як чинник ефективності та демократизації публічної влади

Лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та демократизації публічного управління, виступаючи сполучною ланкою між інституційними структурами, організаційними процесами та суспільними очікуваннями. У сучасних умовах, коли органи влади стикаються з дедалі складнішими викликами – від економічних криз до пандемій, від кліматичних змін до цифрової трансформації – якість лідерства значною мірою визначає спроможність держави ефективно відповідати на ці виклики.

Ефективність публічного управління традиційно оцінюється за кількома критеріями: результативність (досягнення поставлених цілей), економічність (оптимальне використання ресурсів), якість (відповідність послуг очікуванням громадян), справедливість (рівний доступ до послуг), підзвітність (прозорість та відповідальність). Лідерство впливає на всі ці виміри ефективності через різні механізми.

По-перше, лідери визначають стратегічні напрями розвитку організації, формують бачення бажаного майбутнього та шляхів його досягнення. Стратегічне лідерство передбачає здатність аналізувати зовнішнє середовище, передбачати майбутні тренди, визначати пріоритети, розподіляти ресурси. Чітке стратегічне бачення забезпечує фокусування зусиль організації, узгодженість дій різних підрозділів, орієнтацію на довгострокові цілі [43, с. 51].

По-друге, лідери формують організаційну культуру, що сприяє високій продуктивності та якості роботи. Лідерство через особистий приклад, комунікацію цінностей, винагородження бажаної поведінки формує норми та очікування в організації. Сильна організаційна культура, орієнтована на досягнення результатів, інновації, клієнтоцентричність, підвищує мотивацію працівників та ефективність їхньої діяльності.

По-третє, лідери впливають на мотивацію та залученість працівників. Трансформаційне лідерство, що надихає, визнає внесок, надає можливості для розвитку, створює сенс у роботі, підвищує внутрішню мотивацію державних службовців. Залучені працівники демонструють вищу продуктивність, креативність, прихильність організації [45, с. 79].

По-четверте, лідерство є ключовим для управління змінами та інноваціями. Публічний сектор традиційно характеризується консерватизмом та опором змінам через бюрократичні процедури, політичні обмеження, ризикобоязнь. Лідери, які володіють навичками управління змінами, здатні долати цей опір, мобілізувати підтримку реформ, забезпечувати їх успішне впровадження. Інноваційне лідерство стимулює пошук нових рішень, експериментування, навчання на помилках [46, с. 94].

По-п’яте, лідерство покращує координацію та співпрацю. У фрагментованому публічному секторі, де різні органи влади та рівні управління мають різні мандати та інтереси, координація є складним завданням. Колаборативне лідерство, що здатне будувати партнерства, досягати консенсусу, інтегрувати ресурси різних акторів, підвищує ефективність міжорганізаційної взаємодії.

Поряд з впливом на ефективність, лідерство має важливе значення для демократизації публічної влади. Демократизація передбачає розширення участі громадян у прийнятті рішень, підвищення підзвітності влади, захист прав та свобод, забезпечення прозорості. Лідери публічного сектору можуть або сприяти, або перешкоджати демократичним процесам.

Демократичне лідерство характеризується орієнтацією на громадян як основних стейкхолдерів публічних послуг та політики. Лідери-демократи залучають громадян до обговорення проблем, враховують їхні думки в рішеннях, забезпечують доступ до інформації. Такий партисипативний підхід не лише легітимізує владу, але й підвищує якість рішень через урахування різних перспектив та знань.

Етичне лідерство є фундаментом демократії. Лідери, які демонструють доброчесність, чесність, справедливість, формують довіру до публічних інституцій. Етичні лідери дотримуються не лише букви закону, але й його духу, керуються суспільним інтересом, а не особистою вигодою, підтримують високі стандарти поведінки в організації.

Інклюзивне лідерство сприяє рівності та різноманіттю. Лідери, які цінують різноманітність, створюють інклюзивне середовище, де всі голоси почуті, долають дискримінацію та нерівність. Інклюзивність підвищує репрезентативність публічних інституцій, їхню чутливість до потреб різних груп громадян [51, с. 163].

Водночас існують ризики, пов’язані з лідерством у публічному секторі. Авторитарне лідерство може призводити до концентрації влади, обмеження участі, придушення критики. Популістське лідерство може маніпулювати громадською думкою, використовувати антиелітні настрої, підривати інституції. Тому важливо, щоб лідерство в публічному секторі було обмежене інституційними рамками, підзвітне суспільству, орієнтоване на демократичні цінності [52, с. 177].

Таким чином, лідерство є критичним чинником як ефективності, так і демократичності публічного управління. Ефективне та демократичне лідерство вимагає балансу між досягненням результатів та дотриманням демократичних процедур, між інноваціями та стабільністю, між сильним керівництвом та участю громадян. Формування такого лідерства має бути пріоритетом реформи публічного управління в Україні.

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування дослідження феномена лідерства в системі публічного управління. Розкрито сутність лідерства як багатовимірного процесу цілеспрямованого впливу, що ґрунтується на легітимних повноваженнях, професійній компетентності, особистісних якостях та етичних цінностях. Проаналізовано еволюцію теорій лідерства від класичних теорій рис до сучасних концепцій трансформаційного, автентичного та розподіленого лідерства. Визначено методологічні принципи дослідження лідерства, що включають системний, інституційний, компетентнісний, поведінковий та ціннісно-культурний підходи. Обґрунтовано роль лідерства як ключового чинника підвищення ефективності та демократизації публічної влади через механізми стратегічного планування, формування організаційної культури, мотивації працівників, управління змінами та забезпечення участі громадян.

Подальший аналіз дав змогу встановити, що лідерство в публічному управлінні має специфічні особливості, обумовлені природою публічної влади, необхідністю врахування суспільних інтересів та високим рівнем нормативно-правової регламентації управлінських процесів. Показано, що ефективний лідер у державному секторі повинен поєднувати інноваційне мислення з умінням діяти в умовах складної інституційної структури, підтримувати баланс між стабільністю та змінами, дотримуватися принципів доброчесності та відкритості. Висвітлено важливість розвитку адаптивного та ситуаційного лідерства, здатного реагувати на динамічні виклики сучасного суспільства, зокрема цифровізацію, глобалізацію, воєнні та кризові загрози.

Також у межах розділу охарактеризовано лідерство як інтегративний елемент сучасної моделі публічного врядування, що сприяє формуванню ефективної комунікації між владою та громадянами, зміцненню довіри до державних інституцій та підвищенню якості державних послуг. Визначено, що лідерство є не лише індивідуальною характеристикою керівника, але й колективною здатністю організації до саморозвитку, інновацій та відповідального управління. Особливу увагу приділено етичному виміру

лідерства, який передбачає дотримання справедливості, прозорості, підзвітності та служіння суспільним інтересам.

Узагальнено, що сучасні підходи до лідерства в публічному управлінні інтегрують особистісні якості керівників, інституційні умови функціонування органів влади, взаємодію з громадськістю та технологічні зміни, що формують нові вимоги до управлінських компетентностей. Розділ закладає концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу практичних моделей лідерства, чинників їхнього формування та можливостей розвитку ефективного лідерства в українській системі публічного управління.

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Нормативно-правові основи розвитку лідерства на державній службі

Нормативно-правова база державної служби в Україні формує інституційні рамки для розвитку управлінського лідерства, визначає вимоги до керівників, механізми їх відбору, навчання та кар'єрного зростання. Аналіз законодавства дозволяє виявити як можливості, так і обмеження для формування лідерських компетентностей у публічному секторі. Правове регулювання державної служби еволюціонувало від радянської моделі бюрократичної системи до сучасних європейських стандартів професійної публічної служби, орієнтованої на результат та служіння громадянам [53, с. 16].

Конституція України як основний закон держави закладає фундаментальні принципи організації публічної служби, визначає права та обов'язки державних службовців, встановлює основи їхньої відповідальності перед народом України. Стаття 38 Конституції гарантує громадянам право на участь в управлінні державними справами, що передбачає створення умов для розвитку громадянського лідерства. Конституційні норми про демократичні засади державного управління, верховенство права, служіння народу України створюють ціннісну основу для публічного лідерства, що відрізняється від авторитарних моделей управління.

Стаття 140 Конституції про місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення визначає простір для розвитку місцевого лідерства. Конституційні гарантії самостійності місцевого самоврядування, фінансової автономії громад створюють передумови для появи сильних місцевих лідерів, які спроможні ефективно представляти інтереси громад та забезпечувати місцевий розвиток.

Реформа децентралізації, започаткована на конституційних засадах, значно посилила роль та відповідальність місцевих лідерів [55, с. 45].

Базовим законодавчим актом, що регулює державну службу, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який докорінно реформував систему державної служби відповідно до європейських стандартів та принципів належного врядування. Закон ґрунтується на принципах, визначених у статті 4: законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості. Ці принципи є важливими для формування сучасного управлінського лідерства, орієнтованого на професійні стандарти, етичні цінності та служіння суспільству [56, с. 59].

Закон визначає кваліфікаційні вимоги до державних службовців, включаючи керівників різних рівнів. Стаття 19 встановлює загальні вимоги: громадянство України, вільне володіння державною мовою, відповідна освіта та досвід роботи. Для посад категорії А (вищий корпус державної служби) вимагається вища освіта ступеня магістра або повна вища освіта, досвід роботи на посадах державної служби категорії Б не менше двох років або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше трьох років [57, с. 73].

Однак Закон не деталізує специфічні компетентності, необхідні для керівних посад, зокрема лідерські якості. Це створює простір для інтерпретації та ставить питання про необхідність розробки професійних стандартів для управлінців публічного сектору, які б чітко визначали необхідні лідерські компетентності. Міжнародна практика, зокрема у Великій Британії, Канаді, Австралії, демонструє важливість таких стандартів для ефективного управління людськими ресурсами на державній службі.

Важливою новацією Закону стало запровадження обов’язкового конкурсного відбору на посади державної служби, включаючи більшість керівних позицій. Стаття 22 визначає принципи конкурсу: відкритість та прозорість, конкурентоспроможність, об’єктивність та неупередженість

оцінювання. Конкурс проводиться за допомогою методів, що забезпечують об’єктивне оцінювання професійного рівня, особистих якостей та компетентностей кандидатів. Методи можуть включати тестування, виконання письмових завдань, презентацію, інтерв’ю, інші методи [59, с. 102].

Практика застосування конкурсних процедур виявила як позитивні аспекти, так і проблеми. Позитивом є підвищення прозорості призначень, зменшення корупційних ризиків, створення рівних можливостей доступу до державної служби. Водночас спостерігаються проблеми з якістю оцінювання компетентностей, особливо м’яких навичок та лідерського потенціалу. Тестування часто зосереджується на знанні законодавства та процедур, а не на здатності до стратегічного мислення, інновацій, управління змінами. Співбесіди не завжди структуровані та стандартизовані, що знижує їх предиктивну валідність.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 22 грудня 2021 року № 164-21 затверджено Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, який деталізує процедури оцінювання. Порядок передбачає оцінювання відповідності загальним та спеціальним вимогам до рівня професійної компетентності. Професійна компетентність визначається 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 та обов’язків [61, с. 131].

Для оцінювання професійної компетентності можуть використовуватися тестування (загальні та спеціальні тести), структуроване інтерв’ю, кейс-метод, індивідуальне завдання, презентація, інші методи. Однак на практиці найчастіше використовуються тести та неструктуровані співбесіди. Застосування більш складних методів, таких як асесмент-центри, симуляції, зворотний зв’язок, що дозволяють краще оцінити лідерські компетентності, обмежене через брак кваліфікованих оцінювачів, фінансових ресурсів, часу.

Закон також регулює систему професійного навчання державних службовців. Стаття 48 встановлює, що професійне навчання є обов'язковим і здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. Передбачено такі види професійного навчання: підготовка, спеціалізація, адаптаційне навчання, підвищення кваліфікації та стажування. Підвищення кваліфікації проводиться за рішенням керівника державної служби не рідше одного разу на три роки. Для осіб, які претендують на посади категорії А, передбачено обов'язкове підвищення кваліфікації у Національній академії державного управління при Президентові України або її регіональних інститутах [63, с. 160].

Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Положення визначає організаційні засади професійного навчання, роль суб'єктів навчання, порядок планування та фінансування. Важливою нормою є вимога щодо складання індивідуальних програм підвищення кваліфікації керівників, що мають враховувати потреби розвитку конкретних компетентностей [64, с. 175].

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19 затверджено Типову програму підвищення кваліфікації державних службовців, яка визначає орієнтовний зміст навчання. Програма включає загальні та спеціальні модулі. До загальних модулів відносяться: європейська інтеграція, реформування публічного управління, цифрова трансформація, доброчесність та запобігання корупції, стратегічне планування, управління проектами, комунікації. Спеціальні модулі визначаються залежно від сфери діяльності та посади [65, с. 189].

Однак законодавство не встановлює конкретних вимог щодо обсягу та змісту навчання з розвитку лідерських компетентностей. Відсутня окрема програма або модуль з лідерства, що є обов'язковим для керівників. Це залишає розробку таких програм на розсуд навчальних закладів та державних

органів, що призводить до неоднорідності та фрагментарності навчання з лідерства. Міжнародний досвід показує важливість системних програм розвитку лідерства на різних етапах кар'єри управлінця.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII встановлює етичні стандарти поведінки посадових осіб, які є важливими для формування етичного лідерства. Стаття 1 визначає конфлікт інтересів, неправомірну вигоду, корупційне правопорушення. Стаття 6 встановлює спеціальні обмеження щодо роботи близьких осіб, сумісництва, одержання дарунків, використання службового становища. Стаття 45 передбачає обов'язок подання декларації про доходи, майно та зобов'язання фінансового характеру [67, с. 217].

Ці норми формують рамки доброчесності в публічному секторі та є важливими для етичного лідерства. Лідери публічних організацій повинні не лише дотримуватися цих вимог, але й демонструвати зразкову поведінку, формувати культуру доброчесності в своїх організаціях. Однак законодавство більше зосереджене на санкціях за порушення та контролі, ніж на позитивних стимулах та підтримці етичної поведінки. Недостатньо розвинені механізми етичного консультування, захисту викривачів, вирішення етичних дилем.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 року № 158 затверджено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Правила визначають принципи етичної поведінки: служіння суспільству та державі, гідність та повага, доброчесність та неупередженість, відповідальність, прозорість та відкритість, ефективність і результативність. Встановлено правила щодо поведінки у службових відносинах, конфлікту інтересів, запобігання корупції, використання публічних ресурсів [69, с. 246].

Правила є важливим інструментом формування етичної культури та лідерства через приклад. Однак їх ефективність залежить від механізмів імплементації. На практиці спостерігається формальне ставлення до етичних норм, недостатнє навчання з етики, слабкі механізми забезпечення

дотримання правил. Необхідне посилення етичної інфраструктури в організаціях, призначення уповноважених з питань етики, створення комітетів з етики, розвиток процедур етичного консультування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР визначає правові основи діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Стаття 42 визначає виборних посадових осіб місцевого самоврядування, серед яких ключову роль відіграють сільські, селищні, міські голови. Вони очолюють відповідні ради, представляють територіальну громаду, здійснюють виконавчі функції, є розпорядниками бюджетних коштів. Це створює значний простір для лідерства та відповідальності [71, с. 275].

Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році на основі Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, значно посилила роль місцевих лідерів. Об'єднання територіальних громад створило нові адміністративні одиниці з розширеними повноваженнями та ресурсами. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» від 16 квітня 2020 року завершив процес формування спроможних громад. Лідери цих громад отримали значні можливості для місцевого розвитку [72, с. 289].

Аналіз нормативно-правової бази свідчить про наявність базових правових основ для розвитку лідерства в публічному секторі. Законодавство створює рамки для професіоналізації державної служби, встановлює етичні стандарти, передбачає обов'язкове професійне навчання. Водночас існують прогалини та недоліки, які потребують усунення для більш ефективного формування управлінського лідерства.

По-перше, відсутнє чітке визначення лідерських компетентностей у законодавстві про державну службу. Необхідна розробка професійних стандартів для керівників різних рівнів, які б деталізували необхідні знання, навички, здібності та особистісні якості, що відповідають сучасним вимогам публічного управління. По-друге, процедури конкурсного відбору потребують

вдосконалення в частині оцінювання лідерського потенціалу, зокрема запровадження валідних інструментів асесмент-центрів, компетентнісних інтерв'ю, психологічних тестувань та ситуаційних вправ, що дозволили б об'єктивно вимірювати управлінську зрілість кандидатів. По-третє, система професійного навчання державних службовців вимагає більшої спрямованості на розвиток лідерських компетентностей через обов'язкові програми для керівників, спеціалізовані тренінги, менторські програми, курси з управління змінами, кризового менеджменту та етичного лідерства.

Крім того, важливо забезпечити формування інституційного середовища, яке б сприяло розвитку лідерства як системної організаційної практики, а не лише особистої характеристики окремих керівників. Це передбачає впровадження моделей розподіленого лідерства, розвиток командної роботи, підвищення рівня внутрішньої комунікації, створення умов для горизонтальної взаємодії та обміну досвідом. Важливе значення має також формування культури довіри, відкритості та підтримки інновацій, адже саме такі умови забезпечують сталість лідерства на всіх рівнях державного управління.

Отже, для розвитку ефективного лідерства в системі публічного управління України необхідна комплексна модернізація підходів до відбору, оцінювання, навчання та кар'єрного просування державних службовців, доповнена створенням сприятливого організаційного та правового середовища. Тільки за умови поєднання персонального розвитку керівників із інституційними змінами можливо сформувати сучасну модель лідерства, здатну забезпечити ефективність, відповідальність та проактивність публічної влади в умовах динамічних соціальних трансформацій.

2.2. Інституційне середовище підтримки управлінського лідерства в Україні

Інституційне середовище формування лідерства в українському публічному секторі включає систему організацій, установ та механізмів, що забезпечують відбір, підготовку, розвиток та підтримку управлінських кадрів. Ефективність цього середовища значною мірою визначає якість лідерства в органах влади та результативність публічного управління. Інституційна архітектура розвитку лідерства в Україні формувалася еволюційно, під впливом як внутрішніх потреб реформування, так і зовнішніх чинників, зокрема процесів євроінтеграції та міжнародної технічної допомоги [73, с. 19].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Прем'єр-міністра України. НАДС було утворене Указом Президента України від 18 липня 2011 року № 769 шляхом реорганізації Головдержслужби України. Агентство є правонаступником усіх прав та обов'язків Головного управління державної служби України [74, с. 34].

НАДС здійснює формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, здійснює управління персоналом на державній службі, забезпечує підготовку пропозицій щодо формування державної політики з питань управління персоналом у державних органах. Важливими функціями Агентства у контексті розвитку лідерства є: розроблення професійних стандартів для посад державної служби, визначення методології оцінювання професійної діяльності державних службовців, здійснення методичного керівництва професійним навчанням державних службовців, координація діяльності закладів, що здійснюють підготовку державних службовців.

НАДС адмініструє єдину інформаційно-аналітичну систему управління людськими ресурсами на державній службі, що включає реєстр посад державної служби, реєстр вакантних посад, систему конкурсного відбору,

електронний кабінет державного службовця. Ця система створює технологічну основу для прозорого та ефективного управління кадрами, включаючи ідентифікацію та розвиток талантів. Однак повний потенціал системи ще не реалізований через технічні обмеження та недостатню інтеграцію різних модулів [76, с. 63].

У структурі НАДС функціонує Департамент управління персоналом, який відповідає за питання професійного розвитку державних службовців. Департамент розробляє методичні рекомендації щодо навчання, координує діяльність навчальних закладів, моніторить якість навчальних програм. Однак ресурси департаменту є обмеженими, що стримує його спроможність здійснювати системну роботу з розвитку лідерських компетентностей в масштабах всієї державної служби. Необхідне посилення цього напряму через створення спеціалізованого підрозділу з питань розвитку лідерства.

Водночас обсяг та глибина навчання з лідерства є недостатніми. Модулі з лідерства часто обмежені кількома днями в рамках більш широких програм. Відсутня комплексна довгострокова програма розвитку лідерства, яка б супроводжувала управлінців на різних етапах кар'єри. Недостатньо використовуються такі ефективні методи, як індивідуальний коучинг, менторство, навчання дією. Викладацький склад переважно має академічне, а не практичне управлінське бачення лідерства.

Регіональні інститути та університети з публічного управління реалізують програми підвищення кваліфікації, адаптовані до специфіки регіонів, проводять тренінги, семінари, конференції, круглі столи з актуальних питань публічного управління. Вони також здійснюють наукову та консалтингову діяльність, надаючи експертну підтримку органам влади. Однак ресурсне забезпечення регіональних інститутів є недостатнім, що обмежує їхні можливості в розвитку інноваційних програм лідерства, залученні провідних тренерів, використанні сучасних технологій навчання.

Центри підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і

організацій функціонують на базі провідних класичних університетів України. Зокрема, такі центри діють у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Національному університеті «Києво-Могилянська академія», Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова, Львівському національному університеті імені Івана Франка [84, с. 178].

Ці центри пропонують спеціалізовані програми для різних категорій управлінців: керівників органів місцевого самоврядування, керівників у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури. Програми розробляються з урахуванням специфіки сектору та потреб замовників. Університетські центри мають перевагу в доступі до наукових ресурсів, дослідницької бази, міжнародних партнерств. Вони можуть залучати провідних науковців та практиків як викладачів.

Однак координація між різними центрами є слабкою, відсутня єдина система стандартів та акредитації програм розвитку лідерства. Це призводить до значної варіативності якості навчання, дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів. Необхідне створення координаційного механізму, можливо, у формі національної мережі закладів професійного навчання з єдиними стандартами якості.

Важливу роль у розвитку лідерства відіграють програми міжнародної технічної допомоги. Проект Програми розвитку ООН (ПРООН) «Підтримка реформи державного управління в Україні» надає підтримку в розвитку інституційної спроможності центральних та місцевих органів влади, включаючи компоненти розвитку лідерських компетентностей. ПРООН організовує навчальні програми, воркшопи, обміни досвідом для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [87, с. 221].

Проект Європейського Союзу «Підтримка впровадження Стратегії реформування державного управління України» (EU4PAR) спрямований на посилення спроможності державних органів через експертну підтримку,

навчання, обмін кращими практиками. Проект включає компоненти з розвитку лідерства, стратегічного управління, управління змінами. Організовуються тренінги, конференції, стажування українських управлінців у країнах ЄС.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) реалізує програму «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах» (TAPAS), яка підтримує реформи в публічному управлінні, включаючи розвиток управлінських кадрів. Програма надає технічну допомогу, організовує навчання для керівників різних рівнів, сприяє впровадженню інновацій в управління [89, с. 250].

Програма «U-LEAD з Європою», що фінансується ЄС та його державами-членами і реалізується німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) та іншими партнерами, підтримує багаторівневе врядування та місцевий розвиток в Україні. Програма надає консультаційну підтримку, організовує навчання для посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи модулі з лідерства, стратегічного планування, залучення громадян, управління проектами.

Ці програми міжнародної допомоги привносять передові методології, міжнародний досвід, фінансові ресурси. Вони є каталізаторами інновацій та реформ. Однак існує виклик сталості результатів після завершення проектів. Необхідна інтеграція напрацювань донорських проектів в національні системи та забезпечення їх довгострокового фінансування з державного бюджету.

Асоціації та мережі посадових осіб також сприяють розвитку лідерства через обмін досвідом, взаємне навчання, адвокацію. Асоціація міст України (АМУ) об’єднує близько 800 міст та громад, представляючи інтереси понад 15 мільйонів жителів. АМУ організовує форуми, конференції, навчальні семінари для міських голів та працівників міських рад, сприяє обміну кращими практиками місцевого розвитку, здійснює адвокацію інтересів міст на національному рівні [91, с. 279].

Асоціація об’єднаних територіальних громад України представляє інтереси об’єднаних громад, створених в результаті реформи децентралізації.

Асоціація надає консультаційну підтримку, організовує навчання для голів громад та посадових осіб, сприяє горизонтальному обміну досвідом між громадами. Створено платформу для комунікації та співпраці лідерів нових громад, які стикаються з подібними викликами.

Незважаючи на наявність різноманітних інституцій підтримки, інституційне середовище розвитку лідерства в Україні характеризується кількома системними проблемами. По-перше, фрагментація та недостатня координація між різними акторами призводять до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів, відсутності синергії. Різні установи розробляють власні програми без узгодження змісту, методології, стандартів якості. Відсутній центральний координаційний орган або механізм [93, с. 307].

По-друге, обмеженість фінансування стримує масштаб та якість програм розвитку лідерства. Державні видатки на професійне навчання державних службовців становлять менше 1% від фонду оплати праці, що значно нижче за рекомендації міжнародних організацій (2-3%). Це обмежує можливості для довгострокових, інтенсивних програм, залучення провідних експертів, використання сучасних технологій. Фінансування часто нестабільне та непередбачуване.

По-третє, недостатня орієнтація на практичні потреби управлінців та результативність навчання знижує його вплив на реальну практику. Програми часто розробляються на основі академічних уявлень про те, що потрібно знати, а не на основі аналізу фактичних викликів, з якими стикаються лідери. Відсутня систематична оцінка потреб у навчанні, а зворотний зв’язок від учасників використовується обмежено та, здебільшого, формально, що не забезпечує якісне вдосконалення змісту й методів навчання. У результаті навчальні продукти не завжди відповідають стратегічним завданням органів влади та реальним управлінським ситуаціям, у яких повинні діяти керівники.

Крім того, існує недостатня інтеграція сучасних інноваційних підходів до розвитку лідерства, таких як проблемно-орієнтоване навчання, кейс-методи, симуляції, ситуаційні тренінги, командні проєкти, менторство та

коучинг. Значна частина навчальних заходів залишається теоретизованою, з низьким рівнем практичної залученості, що не дозволяє учасникам відпрацювати реальні управлінські навички в безпечному навчальному середовищі.

Важливо також відзначити слабку координацію між інституціями, що здійснюють професійне навчання, і роботодавцями – органами державної влади. Нерідко навчальні програми не узгоджені з кадровими потребами або стратегічними змінами в управлінських процесах. Це створює розрив між навчанням і практикою, унаслідок чого розвиток лідерського потенціалу не стає частиною системного управління людськими ресурсами.

Отже, удосконалення системи професійного навчання вимагає комплексного підходу: проведення регулярної діагностики потреб у навчанні, тісної співпраці з роботодавцями, впровадження практико-орієнтованих методів, оновлення змісту на основі реальних викликів та стратегічних пріоритетів, розбудови механізмів якісного зворотного зв’язку та постійного вдосконалення навчальних програм. Лише за таких умов професійний розвиток державних службовців стане дієвим інструментом формування сучасного лідерства в системі публічного управління.

2.3. Роль стратегічних комунікацій, етичного менеджменту та корпоративної культури у формуванні лідерства

Формування лідерства в публічному секторі не обмежується формальними процедурами відбору та навчання, але значною мірою залежить від організаційного контексту, в якому відбувається управлінська діяльність. Стратегічні комунікації, етичний менеджмент та корпоративна культура є ключовими організаційними механізмами, що формують середовище для розвитку та реалізації лідерського потенціалу. Ці три елементи взаємопов’язані та взаємопідсилюючі: ефективні комунікації сприяють формуванню етичної культури, етична культура підтримує довіру та

відкритість комунікацій, а сильна організаційна культура інтегрує комунікації та етику в щоденну практику [1, с. 24].

Стратегічні комунікації в публічному управлінні охоплюють систематичне планування, реалізацію та оцінювання комунікаційної діяльності для досягнення організаційних цілей та забезпечення підтримки стратегічних ініціатив. На відміну від традиційного розуміння комунікацій як інформування громадськості, стратегічні комунікації є інтегрованою функцією управління, що пронизує всі аспекти організаційної діяльності. Для лідерів публічного сектору комунікації є критично важливим інструментом, що дозволяє артикулювати бачення майбутнього, мобілізувати підтримку змін, координувати дії різних акторів, звітувати перед стейкхолдерами, формувати довіру та легітимність.

Концепція стратегічних комунікацій виникла спочатку у військовій сфері, де вона визначалася як скоординоване використання різних комунікаційних інструментів для досягнення стратегічних цілей. Згодом концепція була адаптована до публічного управління, зокрема у країнах НАТО та ЄС. В Україні розвиток стратегічних комунікацій отримав імпульс у контексті протидії гібридним загрозам та інформаційній агресії. Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України у 2017 році, визначає стратегічні комунікації як координоване та належне використання комунікативних можливостей держави [3, с. 53].

Внутрішні комунікації в організації формують інформаційне поле, в якому працівники отримують інформацію про цілі, завдання, зміни, результати діяльності. Ефективні внутрішні комунікації є передумовою для залученості працівників, їхнього розуміння стратегічних пріоритетів, узгодженості дій. Лідери, які вміють ефективно комунікувати всередині організації, створюють прозоре середовище, підвищують довіру, сприяють горизонтальному обміну інформацією між підрозділами. Дослідження показують пряму кореляцію між якістю внутрішніх комунікацій та організаційною ефективністю [4, с. 68].

Канали внутрішніх комунікацій є різноманітними та мають використовуватися диференційовано залежно від характеру повідомлення та аудиторії. Формальні канали включають офіційні наради, внутрішні накази та розпорядження, корпоративні інтранет-портали, електронні розсилки, внутрішні бюлетені. Неформальні канали охоплюють особисті зустрічі, робочі групи, каву-брейки, корпоративні заходи. Сучасні організації все більше використовують цифрові платформи для внутрішніх комунікацій: месенджери, соціальні корпоративні мережі, відеоконференції.

Лідери мають володіти навичками вибору відповідних каналів для різних типів повідомлень. Складні стратегічні рішення потребують багатоканального підходу: спочатку особисте повідомлення ключовим керівникам, потім загальна нарада з можливістю обговорення, далі письмове роз'яснення деталей, постійна доступність для запитань. Рутинна інформація може передаватися через електронні канали. Чутливі кадрові питання вимагають особистої конфіденційної розмови. Важливим є принцип симетричності комунікацій – не лише передача інформації згори донизу, але й зворотний зв'язок знизу вгору [6, с. 96].

Зовнішні комунікації публічних організацій спрямовані на взаємодію з громадянами, медіа, бізнесом, іншими органами влади, міжнародними партнерами. Ці комунікації виконують кілька функцій: інформування про політику та послуги, пояснення рішень, збір зворотного зв'язку, формування довіри та репутації, координація з партнерами. Лідери публічного сектору мають бути ефективними комунікаторами назовні, здатними представляти свою організацію, переконувати стейкхолдерів, відповідати на критику, будувати коаліції підтримки.

Комунікація змін є особливо важливою компетенцією лідерів у контексті реформ та трансформацій. Впровадження змін часто зустріває опір через невизначеність, страхи втрати статусу чи роботи, звичку до існуючого порядку, нерозуміння необхідності змін. Лідери, які вміють ефективно комунікувати зміни, значно підвищують шанси на успіх трансформацій.

Модель комунікації змін Коттера включає вісім кроків: створення відчуття невідкладності, формування керівної коаліції, розробка бачення, комунікація бачення, розширення повноважень, створення швидких перемог, консолідація змін, закріплення в культурі [8, с. 125].

Ефективна комунікація змін має бути послідовною, чесною, двосторонньою. Послідовність означає регулярне, повторюване повідомлення про зміни через різні канали. Чесність передбачає визнання викликів та ризиків, а не лише оптимістичні обіцянки. Двостороннє спілкування дозволяє не лише інформувати, але й слухати побоювання працівників, враховувати їхні пропозиції, адаптувати підходи на основі зворотного зв'язку. Опитування показують, що більшість провалів змін пов'язана з недостатньою або неефективною комунікацією.

Етичний менеджмент є системою заходів, спрямованих на формування та підтримку етичної культури в організації. Етика є фундаментом довіри до публічних інституцій та легітимності їхніх дій у демократичному суспільстві. Для лідерів публічного сектору демонстрація доброчесності, справедливості, відповідальності є не просто особистою чеснотою, але й професійною вимогою та інструментом ефективності. Етичне лідерство передбачає не лише дотримання формальних правил, але й керівництво внутрішніми моральними переконаннями, здатність приймати етично складні рішення, формування етичної культури в організації [10, с. 154].

Теорія етичного лідерства, розроблена Брауном та Тревіньо, визначає етичних лідерів як тих, хто демонструє нормативно відповідну поведінку через особисті дії та міжособистісні відносини, та хто просуває таку поведінку серед послідовників через двосторонню комунікацію, підкріплення та прийняття рішень. Етичні лідери є моральними особистостями (чесні, турботливі, справедливі) та моральними менеджерами (встановлюють етичні стандарти, винагороджують етичну поведінку, карають неетичну). Дослідження показують, що етичне лідерство пов'язане з вищою довірою,

задоволеністю роботою, організаційною прихильністю, нижчим рівнем девіантної поведінки.

Етичні кодекси та стандарти визначають очікувану поведінку працівників та керівників публічних організацій. В Україні діють Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС. Правила встановлюють принципи служіння суспільству, законності, доброчесності, неупередженості, відповідальності, прозорості, ефективності. Деталізовано норми щодо конфлікту інтересів, недопущення корупції, використання публічних ресурсів, відносин з колегами та громадянами [12, с. 183].

Проте наявність кодексу сама по собі не гарантує етичної поведінки. Необхідна інтеграція етичних стандартів в організаційну практику через кілька механізмів. По-перше, навчання з етики має бути обов'язковим для всіх працівників, особливо для керівників. Навчання має включати не лише ознайомлення з правилами, але й обговорення етичних дилем, рольові ігри, аналіз кейсів. По-друге, етичні стандарти мають інтегруватися в процеси управління людськими ресурсами: відбір (оцінка ціннісної відповідності), оцінювання (етична поведінка як критерій), винагородження (визнання етичних вчинків), просування (етичність як вимога для керівників) [13, с. 198].

По-третє, необхідна етична інфраструктура в організаціях. Це включає призначення уповноваженого з питань етики, який надає консультації працівникам щодо етичних дилем, приймає повідомлення про можливі порушення, проводить етичний аудит. Створення комітетів з етики, що розглядають складні етичні ситуації та розробляють рекомендації. Запровадження каналів повідомлення про порушення (whistleblowing hotlines), що забезпечують конфіденційність та захист викривачів від переслідувань. Регулярний моніторинг етичного клімату через опитування працівників.

Лідери відіграють ключову роль у функціонуванні етичної інфраструктури. Вони мають забезпечувати її незалежність від політичного або адміністративного тиску, достатні ресурси для роботи, реальні

повноваження для розслідування та санкцій. Найважливіше – лідери мають демонструвати власну прихильність етичним стандартам через особистий приклад. Якщо керівники порушують етичні норми або толерують їх порушення іншими, жодна інфраструктура не буде ефективною. «Тон зверху» (tone at the top) є визначальним для етичної культури організації.

Корпоративна (організаційна) культура являє собою систему цінностей, переконань, припущень, норм, символів, практик, що поділяються членами організації та впливають на їхню поведінку, сприйняття, мислення. Культура формується історично через досвід вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Вона є неявним (імпліцитним) контрактом між організацією та її членами щодо того, «як тут роблять справи». Сильна організаційна культура створює ідентичність, підвищує згуртованість, координує дії, мотивує працівників, зменшує потребу в формальному контролі.

Едгар Шейн, провідний теоретик організаційної культури, виділяє три рівні культури. Поверхневий рівень (артефакти) включає видимі організаційні структури, процедури, фізичне середовище, одяг, мову, ритуали. Середній рівень (проголошені цінності) охоплює стратегії, цілі, філософію, що декларуються керівництвом. Глибинний рівень (базові припущення) містить неусвідомлені, само собою зрозумілі переконання про природу реальності, людини, відносин. Справжня культура визначається саме базовими припущеннями, які можуть відрізнятися від проголошених цінностей.

Для публічних організацій важливо, щоб корпоративна культура відображала цінності служіння суспільству, професіоналізму, інновацій, етики, орієнтації на результати. Однак у багатьох державних установах України переважає бюрократична культура, що характеризується ієрархічністю, формалізмом, процедурністю, ризикобоязнь, орієнтацією на процеси, а не результати. Така культура є перешкодою для розвитку лідерства, інновацій, гнучкості, клієнтоцентричності.

Лідери є ключовими агентами формування та зміни організаційної культури. Через які механізми лідери впливають на культуру? По-перше, через те, на що вони звертають увагу, що вимірюють, контролюють. Якщо керівник систематично цікавиться інноваціями, це сигналізує їх важливість. По-друге, через реакцію на критичні інциденти та кризи. Як лідер поводиться в складних ситуаціях, показує справжні пріоритети. По-третє, через моделювання ролей, навчання, менторство. Лідер як взірець поведінки впливає на наслідування.

По-четверте, через критерії винагородження та статусу. Якщо просування отримують ризикобоязні бюрократи, а не інноватори, це формує відповідну культуру. По-п’яте, через критерії відбору та звільнення. Кого наймають і кого звільняють, визначає склад організації. По-шосте, через організаційні ритуали, церемонії, історії. Святкування успіхів, нагородження, корпоративні легенди транслюють цінності. Трансформаційні лідери здатні змінювати усталені культурні патерни, впроваджувати нові цінності, створювати культуру постійного навчання та інновацій.

Таким чином, стратегічні комунікації, етичний менеджмент та корпоративна культура є взаємопов’язаними організаційними механізмами, що створюють середовище для розвитку та реалізації лідерства. Ефективні лідери розуміють важливість цих механізмів та активно використовують їх для досягнення організаційних цілей, формування довіри стейкхолдерів, забезпечення сталих результатів.

Установлено, що саме через вибудувані канали комунікації лідери забезпечують прозорість прийняття рішень, формують єдине бачення розвитку організації та зміцнюють взаємодію між структурними підрозділами. Етичний менеджмент, у свою чергу, задає стандарти поведінки, встановлює правила відповідальності та створює моральний фундамент, без якого неможливе довготривале утримання довіри суспільства. Корпоративна культура виступає середовищем, у якому закріплюються й відтворюються цінності, норми та поведінкові моделі, що сприяють ефективному лідерству, інноваційності та орієнтації на результат.

Узгоджена дія цих компонентів підсилює здатність організації не лише реагувати на зовнішні виклики, а й передбачати їх, формувати адаптивні управлінські рішення та підтримувати високий рівень мотивації персоналу. У сучасних умовах реформування державного сектору та посилення вимог до відкритості влади роль лідерства зростає, а отже, особливого значення набуває вибудова такої організаційної архітектури, що здатна підтримати етичні рішення, забезпечити ефективні комунікації та сформувати культуру відповідальності.

Отже, стратегічні комунікації, етичний менеджмент і корпоративна культура формують інтегровану основу для розвитку ефективного лідерства, що стає ключовим чинником трансформації публічного управління, підвищення результативності діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до держави.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз інституційних та організаційних механізмів формування лідерства в органах публічної влади України. Досліджено нормативно-правові основи, що визначають вимоги до управлінців, процедури їх відбору та навчання, етичні стандарти. Виявлено, що законодавство створює базові передумови для розвитку лідерства через регулювання державної служби, встановлення професійних та етичних стандартів, передбачення обов’язкового професійного навчання. Водночас законодавство має прогалини в чіткому визначенні лідерських компетентностей, регламентації спеціалізованих програм розвитку лідерства, механізмів оцінювання лідерського потенціалу.

Охарактеризовано інституційне середовище підтримки лідерства, включаючи НАДС як регулятора політики, регіональні інститути та університети як провайдерів навчання, університетські центри, програми міжнародної допомоги, професійні асоціації посадових осіб. Визначено системні проблеми фрагментації, недостатньої координації, обмеженого фінансування та браку орієнтації на реальні управлінські потреби. Розкрито роль стратегічних комунікацій, етичного менеджменту та корпоративної

культури як організаційних механізмів формування лідерства, показано їх взаємозв’язок та вплив на організаційне середовище.

Попри наявність низки організацій та програм, що функціонують у цій сфері, їхня діяльність не завжди узгоджена, що призводить до дублювання ініціатив, неефективного використання ресурсів та відсутності системної траєкторії розвитку компетентностей керівників. Особливо відчутною є потреба у створенні єдиного координаційного центру або платформи, який би забезпечував стратегічне планування, стандартизацію підходів, обмін найкращими практиками та моніторинг результатів.

Водночас дослідження підкреслює, що в сучасних умовах реформування державної служби роль лідерства набуває критичного значення: від ефективності управлінців залежить реалізація трансформаційних процесів, якість взаємодії влади з громадянами та здатність державних інституцій діяти в умовах невизначеності. Саме тому стратегічні комунікації, етичний менеджмент і корпоративна культура виступають не лише складовими управління, а й ключовими чинниками формування стійкого та проактивного лідерства. Вони визначають якість управлінських рішень, сприяють підвищенню довіри, посиленню організаційної згуртованості та розвитку інноваційної поведінки.

Таким чином, подальший розвиток лідерства у публічному секторі України потребує комплексного оновлення інституційної архітектури, що включає удосконалення нормативно-правового забезпечення, налагодження міжінституційної координації, запровадження стійких механізмів фінансування та реформування системи навчання на основі компетентнісного й практико-орієнтованого підходів. Тільки у взаємодії з потужними організаційними механізмами – стратегічними комунікаціями, етикою управління й розвиненою корпоративною культурою – ця система здатна сформувати лідерів нового покоління, орієнтованих на ефективність, відкритість та інноваційність у публічному управлінні.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Оцінка стану та проблем розвитку управлінського лідерства на державній і місцевій службі

Аналіз сучасного стану розвитку управлінського лідерства в українському публічному секторі дозволяє виявити як позитивні зрушення, пов'язані з реформуванням державної служби та децентралізацією, так і системні проблеми, що стримують формування ефективного лідерства. Комплексна оцінка ситуації є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування лідерства. Ця оцінка базується на аналізі статистичних даних, результатів соціологічних досліджень, міжнародних рейтингів, експертних оцінок практиків та науковців [53, с. 22].

За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на початок 2024 року в органах державної влади працює понад 240 тисяч державних службовців, з яких близько 36 тисяч (15%) займають керівні посади різних рівнів – від керівників структурних підрозділів до керівників апарату та перших заступників міністрів. Це означає, що приблизно кожен сьомий державний службовець виконує управлінські функції та потенційно потребує розвитку лідерських компетентностій. Якщо додати до цього посадових осіб місцевого самоврядування (понад 170 тисяч осіб, з яких близько 25 тисяч на керівних посадах), то загальна кількість управлінців публічного сектору перевищує 60 тисяч осіб [54, с. 37].

Якісний склад управлінських кадрів характеризується високим рівнем формальної освіти. За даними НАДС, понад 92% керівників на державній службі мають вищу освіту, з них близько 65% – ступінь магістра або повну вищу освіту. Понад 8% керівників мають наукові ступені кандидата або доктора наук. Це свідчить про загалом високий освітній рівень управлінської

еліти. Водночас спеціалізована підготовка саме з публічного управління та адміністрування є недостатньою – лише близько 35% керівників мають базову освіту в цій галузі, решта прийшли з інших сфер (економіка, право, технічні науки) [55, с. 51].

Вікова структура керівного складу показує певне омолодження в останні роки. Середній вік керівників на державній службі становить 43 роки (для порівняння, у 2015 році цей показник був 47 років). Найбільшу частку (38%) складають керівники віком 35-44 роки, що є оптимальним віком поєднання досвіду та енергійності. Водночас спостерігається брак молодих керівників віком до 35 років (лише 18%), що може вказувати на обмежені можливості кар'єрного зростання для талановитої молоді або на недостатню привабливість державної служби для амбітних молодих професіоналів [56, с. 66].

Гендерний склад керівництва на державній службі характеризується відносною збалансованістю на середніх рівнях управління, але значною диспропорцією на вищих рівнях. Жінки становлять 62% від загальної кількості державних службовців, але лише 39% серед керівників структурних підрозділів, 28% серед заступників керівників органів, і лише 19% серед керівників центральних органів виконавчої влади. Ця ситуація відображає феномен «скляної стелі», коли жінки стикаються з невидимими бар'єрами при просуванні на топ-позиції. Міжнародні дослідження показують, що гендерна різноманітність у керівництві покращує якість рішень та організаційну ефективність [57, с. 79].

Соціологічні дослідження громадської думки, проведені Центром Разумкова, Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та іншими аналітичними організаціями у 2023-2024 роках, свідчать про невисокий рівень довіри громадян до державних інституцій, що частково відображає сприйняття якості управлінського лідерства. Рівень довіри до Кабінету Міністрів України коливався в межах 28-35%, до центральних органів виконавчої влади – 30-40%, до місцевих органів влади – 42-52%. Тобто місцева

влада традиційно викликає більше довіри, ніж центральна, що може пояснюватися більшою близькістю до громадян та підзвітністю [58, с. 93].

Серед причин недовіри до влади респонденти найчастіше називають: корупцію та хабарництво (68% респондентів), байдужість чиновників до проблем людей (54%), низьку якість публічних послуг (47%), бюрократизм та зайву паперову тяганину (45%), відсутність відповідальності посадових осіб за свої дії (43%), некомпетентність управлінців (38%). Ці дані свідчать про серйозні проблеми в якості управлінського лідерства, зокрема в етичних аспектах, клієнтоцентричності, підзвітності, професіоналізмі. Водночас слід зазначити, що сприйняття громадянами не завжди точно відображає реальний стан справ і може бути викривленим негативним медіа-дискурсом [59, с. 108].

Опитування самих державних службовців щодо стану управління в їхніх організаціях також виявляють проблеми. За результатами дослідження, проведеного НАДС у 2023 році серед 3500 державних службовців, лише 42% погодилися з твердженням «Керівництво моєї організації демонструє ефективне лідерство». 38% відповіли «частково погоджуюсь», 20% – «не погоджуюсь». На запитання про те, чи надихає їх керівництво на досягнення високих результатів, лише 35% відповіли позитивно. 47% респондентів вважають, що в їхніх організаціях недостатньо можливостей для професійного розвитку та кар’єрного зростання [60, с. 122].

Міжнародні порівняльні дослідження також вказують на виклики в управлінні. За Індексом ефективності уряду (Government Effectiveness Index) Світового банку, який вимірює якість публічних послуг, якість бюрократії, компетентність державних службовців, незалежність державної служби від політичного тиску, Україна у 2023 році отримала 43.3 балів зі 100 можливих (перцентильний ранг). Це помітно нижче за середні показники країн Європи (68.5) та країн ОЕСР (78.2), хоча вище за показники 2013 року (35.8), що свідчить про певний прогрес [61, с. 136].

За Індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) Transparency International, Україна у 2023 році набрала 36 балів зі 100 можливих, посівши 104 місце серед 180 країн. Хоча це покращення порівняно з 2013 роком (25 балів, 144 місце), показник залишається низьким і відображає серйозну проблему корупції, яка підриває довіру до публічних інституцій та вказує на недоліки етичного лідерства. Корупція є не лише юридичною, але й лідерською проблемою – вона процвітає там, де лідери не демонструють доброчесності та не формують культури нульової толерантності до неетичної поведінки [62, с. 149].

За Індексом електронного урядування (E-Government Development Index) ООН, Україна у 2022 році посіла 46 місце серед 193 країн з показником 0.7365, що є високим рівнем розвитку. Це значно краще за загальний рейтинг ефективності уряду і відображає успіхи України в цифровізації публічних послуг, зокрема через платформу «Дія». Успіх цифрової трансформації частково пояснюється сильним лідерством окремих реформаторів у цій сфері, що демонструє потенціал лідерства для досягнення проривних результатів навіть в складних умовах [63, с. 164].

Аналіз практики відбору на керівні посади виявляє кілька проблем, що стримують формування якісного лідерського корпусу. По-перше, конкурсні процедури, запроваджені Законом про державну службу 2015 року, не завжди ефективно оцінюють лідерський потенціал кандидатів. Конкурси зосереджуються переважно на перевірці формальних кваліфікацій (освіта, досвід роботи, знання законодавства) та загальних компетентностей через тестування. Інструменти оцінювання саме лідерських якостей – здатності до стратегічного мислення, мотивації команд, управління змінами, етичного лідерства – використовуються рідко і несистематично [64, с. 178].

Структуровані поведінкові інтерв'ю, що дозволяють оцінити, як кандидат поводився в минулих управлінських ситуаціях, застосовуються лише в окремих органах влади. Асесмент-центри, які є золотим стандартом оцінки управлінського потенціалу в приватному секторі та державних службах

багатьох країн, практично не використовуються через брак кваліфікованих оцінювачів, високу вартість, тривалість процедури. Симуляції та рольові ігри, кейс-інтерв'ю також застосовуються обмежено. В результаті конкурс може вибрати кандидата з найкращими формальними кваліфікаціями, але не обов'язково з найвищим лідерським потенціалом.

По-друге, залишається проблема політизації призначень на окремі посади, що підриває меритократичні принципи відбору. Хоча Закон про державну службу передбачав деполітизацію через чітке розмежування політичних та адміністративних посад, на практиці політичні міркування часто впливають на кадрові рішення, особливо на вищих рівнях управління. Зміна політичного керівництва нерідко призводить до масових звільнень та призначень лояльних осіб, що порушує стабільність та професіоналізм державної служби. За даними досліджень, близько 40% керівників вищого рівня змінюються після зміни уряду.

По-третє, система кар'єрного планування та розвитку талантів є слабкою. На відміну від корпорацій, де існують програми виявлення high-potentials, індивідуальні плани розвитку, succession planning для ключових позицій, в українському публічному секторі такі практики майже відсутні. Відсутні комплексні програми виявлення та підготовки перспективних управлінців, які б системно готували їх до керівних посад через ротацію, наставництво, спеціальні тренінги. Кар'єрне зростання часто відбувається ситуативно, залежить від випадкових вакансій та особистих зв'язків, а не від стратегічного планування індивідуальних траєкторій розвитку на основі потенціалу та результативності [67, с. 221].

Ротація керівників між різними органами влади чи сферами діяльності, яка могла б розширити їхній досвід, сформувати широке бачення, розвинути адаптивність, практикується рідко. Більшість керівників проводять всю кар'єру в одній організації або вузькій сфері, що обмежує їхній кругозір. Міжнародний досвід, зокрема Senior Executive Service у США, Singapore

Administrative Service, показує ефективність планової ротації топ-менеджерів для їхнього розвитку та свіжих ідей в організаціях [68, с. 236].

Система професійного навчання державних службовців, включаючи керівників, характеризується недостатньою потужністю, якістю та релевантністю. За даними НАДС, у 2023 році професійне навчання (всі види) пройшли близько 78% державних службовців, що є високим показником охоплення. Однак якість та вплив цього навчання викликають питання. Програми підвищення кваліфікації часто мають формальний характер, не орієнтовані на реальні практичні потреби управлінців, використовують традиційні лекційні методи замість інтерактивних та експерієнційних підходів, що є більш ефективними для розвитку лідерських компетентностей.

Охоплення керівників систематичним навчанням саме з лідерства є обмеженим. За експертними оцінками, спеціалізовані програми розвитку лідерства (тривалістю понад 40 годин) щорічно проходять лише 10-15% управлінців публічного сектору. Решта отримують лише короткі тренінги або модулі в рамках більш широких програм. Це означає, що більшість керівників не мають можливості для глибокого, структурованого розвитку своїх лідерських компетентностей. Відсутні довгострокові програми (6-12 місяців), що супроводжують лідерів на різних етапах кар'єри [70, с. 264].

Фінансування професійного розвитку державних службовців залишається недостатнім. Видатки на навчання становлять менше 0.8% від фонду оплати праці державних службовців, що значно нижче за рекомендації ОЕСР (2-3%) та показники розвинених країн. Наприклад, у Великій Британії видатки на навчання державних службовців становлять близько 2.5% фонду оплати праці, в Сингапурі – понад 3%. Обмеженість ресурсів стримує масштабування якісних програм розвитку лідерства, залучення провідних міжнародних та вітчизняних експертів, використання сучасних технологій навчання (онлайн-платформи, симулятори, VR), забезпечення індивідуального коучингу [71, с. 279].

Організаційна культура багатьох державних установ характеризується традиційними бюрократичними рисами, що не сприяють розвитку сучасного лідерства. Переважають ієрархічні структури з численними рівнями підпорядкування, централізація прийняття рішень на вищих рівнях, формалізм і процедурність, акцент на дотриманні правил а не на досягненні результатів, ризикобоязнь та уникнення відповідальності, обмежена автономія працівників. Така організаційна культура обмежує можливості для проявів ініціативи, інновацій, делегування, розвитку підлеглих – ключових аспектів лідерства.

Командна робота та горизонтальна координація між підрозділами розвинені слабо. Переважає силосний підхід, коли кожен підрозділ працює ізольовано, мало спілкується з іншими, захищає свою територію. Це стримує міжфункціональну співпрацю, обмін знаннями, комплексне вирішення проблем. Лідерам складно мобілізувати ресурси різних підрозділів для досягнення спільних цілей. Необхідна культурна трансформація до більш колаборативних, мережевих, гнучких форм організації, але така трансформація вимагає сильного лідерства на вищих рівнях.

Мотивація державних службовців, включаючи керівників, підривається кількома факторами. По-перше, низький рівень оплати праці порівняно з приватним сектором для еквівалентних позицій. За даними досліджень, зарплата державних службовців на керівних посадах в середньому на 30-40% нижча, ніж у приватному секторі для аналогічних за складністю управлінських позицій. Це ускладнює залучення та утримання талановитих управлінців, особливо в конкурентних сферах (IT, фінанси, юриспруденція). Хоча реформа оплати праці 2016 року підвищила зарплати, розрив залишається значним.

По-друге, обмежені можливості кар’єрного зростання через жорсткі ієрархічні структури, вузькі вакансії на вищих рівнях, політизацію призначень. Багато талановитих фахівців не бачать перспектив просування і йдуть з державної служби. По-третє, недостатнє визнання досягнень та внеску. Системи винагородження часто негнучкі, не пов’язані з результативністю, не

дозволяють адекватно відзначити видатні досягнення. Нематеріальне визнання (подяки, нагороди, публічне визнання) також використовується недостатньо.

На місцевому рівні, незважаючи на децентралізацію та розширення повноважень громад, розвиток лідерства також стикається з специфічними проблемами. Багато новообраних сільських, селищних та міських голів, особливо в об'єднаних територіальних громадах, не мають попереднього досвіду управління. За даними досліджень, близько 45% голів ОТГ, обраних у 2020 році, раніше не працювали на керівних посадах. Це створює величезну потребу в інтенсивній підготовці та підтримці нових лідерів, яка не завжди адекватно забезпечується [76, с. 350].

Асоціації місцевого самоврядування та донорські проекти (зокрема U-LEAD) надають значну підтримку, проводять навчання, воркшопи, надають консультації. Однак ця підтримка не завжди є достатньою, системною та доступною для всіх. Малі та віддалені громади мають менший доступ до навчальних ресурсів. Спроможності малих громад залучати кваліфікованих управлінців на посади керівників служб, відділів обмежені через фінансові та інфраструктурні обмеження, віддаленість від великих міст, менш привабливі умови праці та проживання.

Водночас слід відзначити і позитивні тенденції, що створюють підґрунтя для майбутніх покращень. Реформа державної служби 2015 року запровадила нові європейські стандарти професіоналізму, доброчесності, відкритості. Запровадження обов'язкового конкурсного відбору підвищило прозорість та меритократичність призначень, знизило корупційні ризики, відкрило можливості для нових талантів. Створення єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі створило технологічну основу для ефективного talent management.

3.2. Механізми підготовки, відбору та професійного розвитку лідерів у публічному секторі

Формування ефективного управлінського лідерства вимагає комплексної системи, що охоплює підготовку, відбір, професійний розвиток та підтримку лідерів на всіх етапах їхньої кар'єри. Така система має бути інтегрованою, безперервною, адаптивною до змінюваних потреб та контексту. Міжнародний досвід провідних країн показує, що найефективніші системи розвитку лідерства характеризуються довгостроковим стратегічним підходом, значними інвестиціями, використанням доказових практик, орієнтацією на результати.

Підготовка майбутніх лідерів публічного сектору починається на етапі базової освіти. Програми магістерської підготовки з публічного управління та адміністрування (Public Administration, Public Management, Public Policy) відіграють ключову роль у формуванні професійних компетентностей та лідерських якостей. В Україні такі програми реалізують понад 50 закладів вищої освіти, включаючи Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, провідні класичні університети, спеціалізовані заклади [78, с. 33].

Освітньо-професійні програми мають включати спеціалізовані курси з публічного лідерства, що охоплюють як теоретичні основи, так і практичні навички. Рекомендований зміст таких курсів має включати: концептуальні основи лідерства (класичні та сучасні теорії, моделі лідерства в публічному секторі, відмінності від менеджменту та політичного лідерства), розвиток особистих лідерських якостей (самоусвідомлення через психометричні інструменти, емоційний інтелект, стресостійкість та resilience, особистий брендинг та authentic leadership), стратегічне лідерство (стратегічне мислення та планування, аналіз середовища та передбачення трендів, формування та комунікація бачення, управління стратегічними змінами) [79, с. 47].

Також важливими є управління людьми (мотивація та залученість працівників, побудова та розвиток команд, делегування та емпауермент, управління конфліктами, коучинг та менторство), комунікаційне лідерство (ефективна комунікація в різних контекстах, публічні виступи та презентації, переговори та вплив, комунікація в кризових ситуаціях, робота з медіа та соціальними мережами), інноваційне лідерство (створення культури інновацій, design thinking та інші методології інновацій, управління опором змінам, впровадження цифрових трансформацій), етичне та відповідальне лідерство (етичні дилеми в публічному управлінні, доброчесність та запобігання корупції, соціальна відповідальність та служіння суспільству, інклюзивність та різноманітність).

Методи навчання мають бути максимально інтерактивними та практико-орієнтованими, оскільки лідерство є передусім практичною навичкою, що розвивається через дію та рефлексію. Традиційні лекції мають становити не більше 20-30% навчального часу. Рекомендується використовувати: аналіз кейсів реальних управлінських ситуацій з українського та міжнародного контексту, що розвиває аналітичне мислення, прийняття рішень, розуміння складності; симуляції та рольові ігри, що моделюють складні сценарії (кризове управління, переговори з конфліктними стейкхолдерами, публічні слухання), дозволяють практикувати навички в безпечному середовищі.

Проектне навчання з вирішення актуальних проблем публічного управління, де студенти працюють в командах над реальними викликами органів влади або громад, розробляють та презентують рішення. Стажування в органах влади, міжнародних організаціях, успішних муніципалітетах, що дає практичний досвід, можливість спостерігати за роботою досвідчених лідерів, будувати професійні мережі. Менторство практикуючих лідерів публічного сектору, які можуть ділитися досвідом, надавати зворотний зв’язок, підтримувати розвиток студентів [82, с. 91].

Зворотний зв’язок 360 градусів для самооцінки лідерських компетентностей, де студенти отримують оцінку від однокурсників, викладачів, менторів щодо своїх сильних сторін та областей розвитку. Рефлексивні практики та ведення журналу лідерського розвитку, де студенти регулярно рефлексують над своїм досвідом, аналізують свої реакції, планують подальший розвиток. Навчання дією (action learning), де невеликі групи працюють над реальними організаційними проблемами, вчаться один у одного через процес спільного вирішення.

Відбір на керівні посади має базуватися на компетентнісному підході, що оцінює не лише формальні кваліфікації (освіта, досвід), але й реальні здібності кандидатів виконувати функції лідера. Компетентнісний підхід визначає специфічні знання, навички, здібності та особистісні характеристики, необхідні для успішної роботи на конкретній посаді. Для керівних посад це передусім лідерські компетентності. Рекомендується розробити детальні профілі лідерських компетентностей для різних рівнів управління (лінійні керівники, керівники середньої ланки, топ-менеджери), які б стали основою для відбору [84, с. 119].

Приклад профілю лідерських компетентностей для керівника вищого рівня може включати: стратегічні компетентності (стратегічне мислення – здатність бачити широку картину, розуміти тренди, передбачати майбутнє; аналіз середовища – оцінка політичного, економічного, соціального контексту; визначення пріоритетів – фокусування на найважливіших цілях; стратегічне планування – розробка довгострокових планів досягнення цілей), управлінські компетентності (планування та організація – структурування роботи, розподіл ресурсів; прийняття рішень – аналіз альтернатив, прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень в умовах невизначеності; управління ефективністю – встановлення стандартів, моніторинг, зворотний зв’язок; управління ресурсами – оптимальне використання бюджету, людських, технологічних ресурсів).

Лідерські компетентності включають мотивацію та надихання (здатність надихати інших на досягнення високих цілей, створювати сенс у роботі), побудову та розвиток команд (формування ефективних команд, створення позитивного клімату), делегування та емпауермент (довіра підлеглим, надання автономії та підтримки), управління змінами (ініціювання та впровадження організаційних трансформацій), розвиток підлеглих (коучинг, менторство, створення можливостей для навчання). Комунікативні компетентності охоплюють ефективну комунікацію (ясне, переконливе донесення ідей), активне слухання (увага до інших, розуміння їхніх перспектив), переговори та вплив (досягнення угод, переконання стейкхолдерів), побудову відносин (нетворкінг, альянси), публічні комунікації (виступи, робота з медіа) [86, с. 148].

Інноваційні компетентності передбачають креативність та відкритість до нового (генерування ідей, готовність експериментувати), управління інноваціями (створення систем для інновацій, pilot-тестування), прийняття ризиків (обґрунтоване ризикування, навчання на невдачах), адаптивність (гнучкість в мінливому середовищі). Етичні компетентності включають доброчесність (чесність, моральна мужність), справедливість (неупередженість, рівне ставлення), відповідальність (accountability за рішення та результати), служіння суспільству (орієнтація на суспільний інтерес), етичне лідерство (формування етичної культури).

Процедури відбору мають включати різноманітні валідні інструменти оцінювання цих компетентностей. Структуровані поведінкові інтерв'ю (behavioral interviews) базуються на припущенні, що минула поведінка є найкращим предиктором майбутньої поведінки. Кандидатів просять описати конкретні ситуації з їхнього досвіду, що демонструють певні компетентності. Наприклад: «Розкажіть про ситуацію, коли Вам довелося мотивувати команду в складних обставинах. Що саме Ви робили? Який був результат?» Відповіді оцінюються за критеріями STAR (Situation, Task, Action, Result) [88, с. 177].

Ситуаційні завдання та кейси моделюють реальні виклики, з якими стикатиметься керівник на посаді. Кандидатам надається опис проблемної ситуації (наприклад, конфлікт між підрозділами, зниження мотивації працівників, необхідність впровадження непопулярної реформи) і просять запропонувати, як би вони діяли. Оцінюється логіка, врахування різних факторів, креативність, етичність рішень. Асесмент-центри являють собою комплексну процедуру оцінювання, що включає множинні вправи та множинних оцінювачів. Типова програма асесмент-центру для керівних посад може тривати 1-2 дні і включати: індивідуальні вправи (аналіз кейсу, прийняття рішень), групові вправи (дискусія без лідера, переговори), презентації, рольові ігри, психометричні тести.

Психометричні тести особистісних якостей та когнітивних здібностей можуть доповнювати оцінку. Тести особистості (наприклад, Big Five, Hogan) вимірюють риси, релевантні для лідерства: екстраверсію, емоційну стабільність, відкритість до досвіду, сумлінність. Тести когнітивних здібностей оцінюють аналітичне мислення, вербальні та числові здібності. Однак тести мають використовуватися обережно, лише валідовані інструменти, результати не повинні бути єдиною основою рішення. Симуляції управлінських ситуацій із використанням VR або комп'ютерних симуляторів можуть моделювати складні динамічні ситуації (управління в кризі, ведення нарад, публічні слухання).

Професійний розвиток лідерів має бути безперервним процесом, що супроводжує управлінців протягом всієї кар'єри, а не одноразовим навчанням. Концепція lifelong leadership development наголошує, що лідерські компетентності постійно еволюціонують, потреби змінюються залежно від кар'єрного етапу та контексту, тому навчання має бути постійним. Рекомендується запровадити систему індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plans – IDP), які визначають цілі розвитку конкретного керівника, необхідні компетентності для їх досягнення, заходи розвитку, терміни та індикатори прогресу [91, с. 221].

IDP розробляється спільно керівником та його безпосереднім начальником на основі оцінювання поточного рівня компетентностій (через 360-градусний зворотний зв'язок, оцінку ефективності), кар'єрних амбіцій керівника, потреб організації. План переглядається та оновлюється щонайменше щорічно. Форми професійного розвитку мають бути різноманітними, оскільки різні методи розвивають різні аспекти лідерства. Короткострокові тренінги та воркшопи (2-5 днів) фокусуються на конкретних навичках (ефективна комунікація, управління конфліктами, коучинг підлеглих, стратегічне планування). Ефективні для розвитку специфічних інструментів.

Програми розвитку лідерства для різних кар'єрних етапів (2-6 місяців) є більш комплексними, поєднують різні методи (аудиторні сесії, проекти, коучинг, peer learning), фокусуються на трансформації мислення та поведінки. Індивідуальний коучинг надає персоналізовану підтримку розвитку через регулярні сесії з професійним коучем, який допомагає керівнику рефлексувати, ставити цілі, долати перешкоди, розвивати self-awareness. Менторство передбачає регулярну взаємодію з досвідченим лідером (ментором), який ділиться досвідом, надає поради, підтримує кар'єрний розвиток. Відрізняється від коучингу тим, що ментор має експертизу в тій самій сфері [93, с. 250].

Таким чином, комплексна система підготовки, відбору та розвитку лідерів охоплює весь життєвий цикл управлінця – від базової освіти до безперервного професійного вдосконалення. Ефективність системи залежить від інтеграції різних елементів, використання доказових практик, достатніх інвестицій та стратегічного підходу. Важливо, щоб кожен етап цієї системи був узгоджений зі стратегічними цілями державної служби та реальними потребами органів влади, а процеси відбору й навчання – орієнтованими на майбутні компетентності, що відповідають викликам цифрової трансформації та суспільних змін. Не менш суттєвим є створення умов для професійного зростання керівників, включаючи прозорі механізми кар'єрного просування,

доступ до якісних освітніх програм, менторства та професійних спільнот. Така системна й безперервна модель розвитку забезпечує формування управлінців, здатних діяти ефективно, відповідально та інноваційно в умовах сучасного публічного управління.

Подальший розвиток системи потребує інституційного посилення та закріплення механізмів координації між НАДС, закладами освіти, органами державної влади та міжнародними партнерами. Важливим є впровадження єдиних стандартів лідерських компетентностей, регулярної оцінки результативності навчальних програм і створення національної платформи кращих практик управління. Крім того, актуальною є цифровізація процесу професійного розвитку шляхом застосування онлайн-курсів, симуляцій, інтерактивних тренінгів та інструментів персоналізованого навчання.

Розбудова такої комплексної системи сприятиме формуванню лідерів нового покоління, здатних до стратегічного мислення, інноваційних рішень, етичного управління й ефективної взаємодії з громадянами. Це забезпечить не лише підвищення якості державного управління, а й зміцнення довіри суспільства до державних інституцій, що є критично важливим в умовах сучасних трансформацій і викликів.

3.3. Інноваційні підходи до формування лідерських компетентностей в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація публічного управління створює нові можливості та виклики для розвитку лідерства. Цифровізація фундаментально змінює характер управлінської роботи, процеси прийняття рішень, способи взаємодії з громадянами та працівниками, організаційні структури та культуру. Лідери публічного сектору мають не лише адаптуватися до цифрових змін, але й очолювати цифрову трансформацію своїх організацій, формувати цифрову культуру, розвивати цифрові компетентності команд. Водночас цифрові технології пропонують інноваційні інструменти для самого

розвитку лідерства – від онлайн-навчання до VR-симуляцій та AI-коучингу [1, с. 21].

Цифрове лідерство (digital leadership) є новою парадигмою лідерства, що поєднує традиційні лідерські компетентності з цифровою грамотністю, здатністю керувати цифровими трансформаціями та використовувати цифрові технології для підвищення ефективності. Цифрові лідери розуміють можливості та обмеження технологій (не обов'язково на технічному рівні, але на стратегічному), здатні визначати пріоритети цифровізації відповідно до місії організації, мобілізувати ресурси (фінансові, людські, технологічні) для впровадження інновацій, управляти опором змінам та формувати підтримку, забезпечувати кібербезпеку та захист персональних даних, використовувати data-driven підходи для прийняття рішень [2, с. 36].

Дослідження виділяють кілька ключових характеристик цифрових лідерів. По-перше, digital mindset – образ мислення, орієнтований на можливості технологій, відкритість до експериментів, готовність до постійного навчання. По-друге, здатність до agile управління – гнучкість, ітеративний підхід, швидке прототипування та тестування рішень замість довгострокового планування в умовах невизначеності. По-третє, колаборативність – використання цифрових платформ для співпраці, краудсорсинг ідей, відкритість до зовнішніх партнерств. По-четверте, клієнтоцентричність – використання цифрових каналів для розуміння потреб громадян, персоналізація послуг.

Розвиток цифрового лідерства має стати пріоритетом професійного навчання управлінців публічного сектору. Програми мають включати: розуміння цифрових технологій та їх застосування в публічному управлінні (штучний інтелект, великі дані, блокчейн, інтернет речей, хмарні обчислення), стратегії цифрової трансформації організацій (оцінка цифрової зрілості, розробка дорожньої карти, управління змінами), data-driven прийняття рішень (збір, аналіз та візуалізація даних, використання аналітики для політики), кібербезпека та захист даних (основи інформаційної безпеки, управління

ризиками, захист персональних даних), цифрову комунікацію та залучення громадян (соціальні медіа, онлайн-консультації, електронна участь) [4, с. 65].

Цифрові технології одночасно є об'єктом вивчення для лідерів та інструментом для їхнього навчання. Онлайн-платформи навчання (Learning Management Systems – LMS) дозволяють забезпечити масштабний доступ до освітніх ресурсів. Переваги онлайн-навчання включають гнучкість (навчання у зручний час та темп), доступність (незалежно від географічного розташування), масштабованість (можливість навчати тисячі людей одночасно), можливість персоналізації (адаптивне навчання), зниження вартості (економія на логістиці, інфраструктурі). Національне агентство державної служби може створити національну онлайн-платформу для навчання державних службовців з каталогом курсів з різних тем, включаючи лідерство [5, с. 79].

Масові відкриті онлайн-курси (MOOCs) від провідних університетів світу (Coursera, edX, FutureLearn) надають можливість українським управлінцям навчатися у кращих експертів з лідерства, стратегічного управління, інновацій. Багато MOOCs безкоштовні або мають низьку вартість, пропонують сертифікати після завершення. Наприклад, курс «Inspiring Leadership through Emotional Intelligence» від Case Western Reserve University на Coursera пройшли понад 500 тисяч людей світу. Українські державні службовці можуть брати такі курси для саморозвитку [6, с. 94].

Вебінари та віртуальні конференції долають географічні бар'єри, дозволяють запрошувати міжнародних спікерів, взаємодіяти з колегами з різних регіонів. Під час пандемії COVID-19 більшість навчальних заходів перейшли в онлайн-формат, що продемонструвало можливості віртуальної взаємодії. Навіть після пандемії гібридний формат (поєднання очних та віртуальних сесій) залишається популярним. Мобільні додатки для навчання забезпечують доступ до освітніх матеріалів з смартфонів та планшетів. Micro-learning підхід пропонує короткі (5-10 хвилин) навчальні модулі, які можна проходити в будь-який час.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) відкривають нові можливості для імерсивного навчання лідерським навичкам. VR-симуляції можуть моделювати складні управлінські ситуації, дозволяючи лідерам практикувати навички в реалістичному, але безпечному середовищі без ризику реальних наслідків. Приклади VR-симуляцій для лідерства: кризове управління (симуляція надзвичайної ситуації, де керівник має приймати швидкі рішення, координувати реагування, комунікувати з громадськістю), ведення складних переговорів (віртуальні переговори з конфліктними стейкхолдерами, тренування навичок переконання, знаходження компромісів), публічні виступи та презентації (віртуальна аудиторія, можливість практикувати виступи, отримувати зворотний зв'язок про мову тіла, голос, контакт очима), управління командою в конфліктних ситуаціях.

Доповнена реальність може підтримувати навчання на робочому місці, надаючи контекстуальну інформацію та підказки в реальному часі. Наприклад, AR-окуляри можуть відображати нагадування про ключові пункти перед важливою нарадою, підказки щодо управління конфліктом під час складної взаємодії. Хоча VR/AR технології все ще є відносно дорогими та вимагають спеціального обладнання, їхня вартість знижується, а можливості розширюються. Провідні компанії (PwC, Walmart, Accenture) вже активно використовують VR для навчання лідерства [9, с. 137].

Штучний інтелект та аналітика даних можуть революціонізувати персоналізоване навчання лідерів. Адаптивні системи навчання використовують AI для аналізу прогресу учня, виявлення прогалин у знаннях, автоматичного підбору наступних матеріалів відповідно до індивідуальних потреб та стилю навчання. Кожен учень отримує унікальну траєкторію навчання. Чат-боти можуть надавати цілодобову підтримку учням, відповідати на запитання, направляти до відповідних ресурсів, надавати мікро-коучинг. AI-коучи можуть вести діалог з лідерами, задавати рефлексивні запитання, пропонувати перспективи, хоча поки не можуть замінити людських коучів у складних ситуаціях [10, с. 151].

Аналітика навчальних даних (learning analytics) дозволяє відстежувати ефективність навчання на індивідуальному та агрегованому рівнях, виявляти які модулі найефективніші, де учасники стикаються з труднощами, прогнозувати успішність завершення програм, персоналізувати рекомендації. Організатори навчання можуть використовувати ці дані для постійного вдосконалення програм. Проте важливо забезпечити етичне використання даних, захист приватності учнів, прозорість алгоритмів.

Таким чином, інноваційні підходи на основі цифрових технологій значно розширюють можливості для розвитку лідерства. Однак важливо пам’ятати, що технології є інструментом, а не панацеєю. Їхня ефективність залежить від педагогічного дизайну, інтеграції в загальну систему розвитку, підтримки організаційної культури навчання. Оптимальним є змішаний підхід, що поєднує переваги цифрового та традиційного навчання.

3.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи формування управлінського лідерства в Україні

На основі проведеного теоретичного аналізу, виявлення інституційних механізмів підтримки лідерства, узагальнення зарубіжного досвіду та оцінювання реального стану розвитку управлінського лідерства в українському публічному секторі сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи формування управлінського корпусу держави. Ці рекомендації охоплюють стратегічні, інституційні, організаційні, освітні, технологічні та комунікаційно-етичні аспекти, що дозволяє розглядати розвиток лідерства як багатовимірний процес, інтегрований у всі рівні державного управління. Вони ґрунтуються на принципах системності, комплексності, доказовості, орієнтації на результати, адаптації кращих міжнародних практик та врахуванні особливостей українського контексту, зокрема умов війни, цифрової трансформації та необхідності відновлення довіри громадян до державних інституцій [11, с. 19].

Насамперед важливим є формування довгострокового стратегічного бачення розвитку управлінського лідерства. Для цього доцільно розробити та затвердити Національну стратегію розвитку управлінського лідерства в публічному секторі України, яка має визначати сучасну модель управлінця, структуру лідерських компетентностей, механізми формування резерву керівних кадрів, напрями розвитку управлінських навичок та ключові індикатори результативності. Стратегія має бути інтегрована з існуючими державними політиками у сфері реформування державного управління, цифрової трансформації та людського розвитку [35, с. 27]. Суттєве значення має модернізація нормативно-правової бази: законодавство про державну службу має містити чітке визначення лідерських компетентностей та вимоги до їх розвитку. Необхідно також унормувати стандарти етичного лідерства, підзвітності та відповідальності, які мають стати основою поведінкових моделей керівників різних рівнів. Важливим компонентом стратегічного рівня є створення національної системи моніторингу розвитку управлінського лідерства, яка забезпечуватиме регулярне оцінювання лідерських компетентностей, аналіз динаміки професійного зростання, діагностику організаційної культури та виявлення системних кадрових потреб.

Водночас стратегічне бачення не може бути реалізоване без модернізації інституційної архітектури, що забезпечує розвиток управлінців. Особливо важливо посилити роль Національного агентства з питань державної служби (НАДС) як центрального координаційного органу. НАДС має бути наділене повноваженнями щодо стандартизації лідерських компетентностей, затвердження програм і методик навчання, акредитації освітніх курсів та моніторингу реалізації політики професійного розвитку. Для забезпечення системності варто створити Національний центр лідерства публічної служби – інституцію, яка виконуватиме функції розробника політики, національного методичного центру, платформи обміну практиками, тренінгового хабу та науково-дослідної установи. Модель такого центру успішно працює в Канаді, Сінгапурі, Естонії, Великій Британії, де державні лідери проходять системну

підготовку, підвищення кваліфікації та супровід у період адаптації до керівної посади.

Важливим інституційним напрямом є поглиблення партнерства між державними органами, університетами, регіональними інститутами, міжнародними організаціями та професійними асоціаціями державних службовців. В Україні доцільно створити консорціум закладів освіти, що спеціалізуються на підготовці управлінців, із можливістю розроблення спільних магістерських програм, міжнародних обмінів, короткострокових стажувань та дослідницьких проєктів [36]. Партнерства сприятимуть професіоналізації навчання, розширенню доступу до світових практик та формуванню єдиного освітнього простору для управлінців.

Організаційний рівень розвитку управлінського лідерства передбачає зміну внутрішніх процесів державних органів, що впливають на добір, оцінювання, мотивацію та професійний розвиток керівних кадрів. Насамперед необхідно впровадити компетентнісний підхід у всіх процесах управління персоналом. Моделі компетентностей мають застосовуватися при конкурсному доборі, оцінюванні службової діяльності, визначенні потреб у навчанні, плануванні індивідуальних траєкторій розвитку. Особливої уваги потребує удосконалення конкурсних процедур. Доцільно впровадити асесмент-центри для кандидатів на керівні посади, поведінкові та ситуаційні інтерв'ю, моделювання управлінських кейсів, психометричні тестування, оцінювання емоційного інтелекту та лідерського потенціалу за міжнародними методиками. Такий підхід забезпечить добір управлінців, здатних працювати в умовах складності, невизначеності й високих соціальних очікувань.

Важливим елементом організаційного рівня є розвиток системи управління талантами – формування кадрових резервів, програм швидкого професійного зростання (fast track), персоналізованих траєкторій розвитку та механізмів наставництва. Державна служба повинна стати місцем, де талановиті управлінці можуть розвиватися, отримувати підтримку, доступ до якісного навчання та можливості для кар'єрного просування.

Одним із ключових чинників, що визначають рівень управлінського лідерства, є модернізація системи професійної освіти та навчання. Освітні програми мають бути оновлені з урахуванням сучасних тенденцій, викликів та технологічних змін. До змісту навчання необхідно інтегрувати дисципліни з управління змінами, стратегічного планування, антикризового лідерства, емоційного інтелекту, цифрових технологій, комунікацій, паблік-менеджменту, організаційної психології. Наголос має бути зроблений на практико-орієнтованих методах навчання – кейс-методах, інтерактивних симуляціях, командних проєктах, рольових іграх, моделюванні реальних ситуацій. Важливим компонентом має стати розвиток індивідуальних навчальних траєкторій та створення особистих планів професійного розвитку керівників, які регулярно оновлюються залежно від результатів оцінювання.

На сучасному етапі цифрової трансформації вагоме значення набуває технологічна підготовка управлінців. Цифрові компетентності стають базовою складовою управлінського лідерства. Доцільним є створення єдиної цифрової платформи професійного навчання, яка б забезпечувала доступ до онлайн-курсів, бібліотеки управлінських матеріалів, практичних тренажерів, відеолекцій та інструментів самооцінювання компетентностей [11, с. 19]. Штучний інтелект має бути інтегрований у системи навчання як інструмент персоналізованих рекомендацій, аналізу прогресу та адаптації освітніх програм. Цифрові інструменти повинні використовуватися не лише для навчання, але й для щоденної управлінської роботи — аналітики даних, моніторингу показників, управління завданнями, стратегічного планування та комунікації з громадянами.

Важливою складовою вдосконалення системи управлінського лідерства є розвиток етичних та комунікаційних практик. Стандарти етичного лідерства мають бути інтегровані у всі етапи діяльності керівника – від відбору до оцінювання результатів роботи. Це включає принципи прозорості, справедливості, підзвітності, недискримінації та служіння суспільним інтересам. Розвиток стратегічних комунікацій дозволить лідерам ефективно

взаємодіяти з громадянами, знижувати рівень недовіри, забезпечувати підтримку реформ та зміцнювати громадянську залученість. Корпоративна культура, заснована на довірі, співпраці, командності та відкритості до інновацій, має відігравати роль середовища, що підтримує розвиток лідерського потенціалу та формування стійких управлінських практик.

Таким чином, запропонована система рекомендацій утворює комплексну багаторівневу модель розвитку управлінського лідерства в Україні. Її реалізація потребує політичної волі, міжвідомчої координації, достатнього фінансування та партнерства між державою, академічними установами, міжнародними організаціями і громадянським суспільством. Упровадження цих рекомендацій сприятиме формуванню управлінців нового покоління – компетентних, етичних, стратегічно мислячих та здатних ефективно діяти в умовах реформ, криз і глобальних трансформацій, що, у свою чергу, забезпечить підвищення результативності державного управління, зміцнення довіри до влади та створення умов для стійкого демократичного розвитку України.

Отже, у третьому розділі здійснено комплексний аналіз практичних аспектів реалізації лідерства в системі публічного управління України. Проведено детальну оцінку стану розвитку управлінського лідерства на основі статистичних даних, соціологічних досліджень, міжнародних рейтингів. Виявлено системні проблеми: недостатню ефективність конкурсного відбору в оцінюванні лідерського потенціалу, слабкість системи кар’єрного планування, обмеженість професійного навчання, недостатнє фінансування, бюрократичну організаційну культуру, низьку мотивацію через оплату праці.

Водночас відзначено позитивні тенденції, пов’язані з реформами та омолодженням кадрів. Розроблено комплексні механізми підготовки, відбору та професійного розвитку лідерів, що включають компетентнісний підхід із детальними профілями лідерських компетентностей, різноманітні валідні інструменти оцінювання, систему безперервного розвитку через індивідуальні плани, диференційовані програми для різних кар’єрних етапів і множинні

форми навчання. Розглянуто інноваційні підходи до формування лідерських компетентностей в умовах цифрової трансформації, включаючи розвиток цифрового лідерства, використання онлайн-навчання, VR-симуляцій, штучного інтелекту та гейміфікації як інструментів підвищення ефективності освітнього процесу. Сформульовано комплекс обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи формування управлінського лідерства на всіх рівнях.

Доповнюючи зазначені результати, встановлено, що формування ефективного управлінського лідерства в Україні потребує не лише покращення кадрових процесів, але й створення цілісного інституційного та культурного середовища, яке стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та інноваційності серед державних службовців. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток корпоративної культури, що базується на принципах доброчесності, відкритості, взаємної підтримки та орієнтації на результат. Саме така культура формує сприятливі умови для самореалізації керівників, розкриття їхнього потенціалу та здатності ефективно працювати у команді.

Додатково підкреслено важливість стратегічних комунікацій як основи для зміцнення довіри між владою та суспільством. Лідери нового покоління повинні не лише приймати обґрунтовані рішення, але й уміти їх аргументувати, комунікувати та підтримувати діалог із громадянами й стейкхолдерами. Тому розвиток навичок комунікації, кризового менеджменту, публічної дипломатії та управління репутацією має бути невід’ємною складовою системи підготовки управлінців.

Окремо наголошено на необхідності системного моніторингу результативності лідерських програм. Упровадження регулярного аудиту управлінських компетентностей, оцінювання ефективності навчальних практик та аналізу можливостей їх адаптації до нових викликів сприятиме сталому підвищенню якості підготовки керівників. Важливим напрямом є також запровадження механізмів зворотного зв’язку, які дозволять

відслідковувати реальний ефект навчання у практичній діяльності управлінців, коригувати зміст програм та удосконалювати методики.

Крім того, удосконалення системи формування лідерства має супроводжуватися модернізацією управління талантами через розвиток кадрових резервів, спеціалізованих програм для молодих управлінців, інститутів наставництва та коучингу. Це забезпечить безперервність управлінської кадрової ланки, швидку адаптацію перспективних службовців до керівних ролей і сталий кадровий розвиток органів влади.

Узагальнюючи, дослідження переконливо демонструє, що формування сучасного управлінського лідерства в Україні можливе лише за умови інтеграції інституційних реформ, інноваційних освітніх моделей, технологічних інструментів та нової культури державного управління. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить сформувати сильний управлінський корпус, здатний ефективно відповісти на виклики воєнного часу, цифрової епохи та суспільних трансформацій, забезпечуючи сталий розвиток публічного сектору та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає змогу комплексно оцінити феномен лідерства в системі публічного управління та визначити його ключові складові, механізми, бар'єри й перспективи розвитку в Україні. Лідерство постає не лише як професійна компетентність окремого управлінця, а як багатовимірний соціально-управлінський феномен, що формує якість державної служби, ефективність реалізації політики та рівень довіри громадян до влади. Дослідження засвідчило, що становлення сучасного управлінського лідерства вимагає поєднання теоретичних положень, інституційних механізмів, організаційних практик, нормативного забезпечення та інноваційних освітніх підходів. Висновки, що наведені далі, структуровано відповідно до поставлених завдань і відображають ключові результати дослідження, спрямовані на формування цілісного бачення розвитку управлінського лідерства в Україні.

1. У результаті дослідження встановлено, що лідерство в системі публічного управління є складним багатовимірним феноменом, що поєднує інституційну роль, професійні компетентності, особистісні якості та етичні орієнтири керівника. На відміну від менеджменту, який зосереджується на адмініструванні, нормативному регулюванні й контролі, лідерство передбачає формування стратегічного бачення, мобілізацію персоналу, організацію командної взаємодії та ініціювання змін. У публічному секторі лідерство ґрунтується на принципах підзвітності, служіння суспільству, демократичної відповідальності та орієнтації на суспільне благо. Саме лідерство є каталізатором трансформації управлінських процесів, модернізації державних інституцій та підвищення їх відкритості й результативності.

2. Проаналізовано історичний розвиток теорій лідерства, що охоплює перехід від рисових та харизматичних концепцій до поведінкових, ситуаційних і сучасних моделей — трансформаційного, автентичного, адаптивного, служіннєвого та розподіленого лідерства. Установлено, що для

державного управління найбільш релевантними є підходи, які акцентують увагу на демократичних цінностях, співучасті, етичній поведінці, партнерстві зі стейкхолдерами та здатності діяти в умовах невизначеності. Такі моделі лідерства максимально відповідають природі публічного сектору, що вимагає врахування множинності інтересів, соціальної справедливості та необхідності забезпечення довіри громадян до влади.

3. Методологічний аналіз підтвердив необхідність інтегративного підходу до вивчення лідерства, який поєднує системний, інституційний, компетентнісний, поведінковий, культурно-ціннісний та контекстуальний виміри. Використання такої дослідницької рамки дозволило виявити, що лідерство є ключовим чинником підвищення ефективності, стратегічної узгодженості та демократизації роботи державних органів. Лідери забезпечують формування організаційної культури, орієнтованої на результат і довіру, здійснюють управління змінами, мотивують персонал і сприяють інклюзивності прийняття рішень. Демократичний характер лідерства безпосередньо впливає на рівень прозорості та підзвітності влади, що є критично важливим для сучасної України.

4. Дослідження показало, що українське нормативно-правове поле містить загальні положення щодо етики, державної служби та професійного розвитку, однак не визначає лідерські компетентності як окрему категорію й не передбачає чітких механізмів їх формування, оцінювання та підтримки. Інституційне середовище, представлене НАДС, регіональними інститутами та університетами, міжнародними програмами та органами місцевого самоврядування, характеризується фрагментованістю, дублюванням функцій та обмеженою координацією. Значущими проблемами є недостатня ресурсна забезпеченість, слабка інтеграція практичного компонента навчання та формальний характер багатьох програм. Водночас позитивні тенденції (модернізація навчання, омолодження кадрів, розширення цифрових форматів) створюють передумови для формування нової системи лідерського розвитку.

5. Оцінювання сучасного стану лідерства засвідчило наявність як важливих успіхів, так і стійких бар'єрів. Серед досягнень – цифровізація навчання, поява нових програм розвитку, активна підтримка з боку міжнародних партнерів і поступове підвищення професійних вимог до управлінців. Серед бар'єрів визначено: недостатню якість конкурсних процедур, що не оцінюють лідерський потенціал; обмеженість кар'єрних можливостей; відсутність системи управління талантами; домінування бюрократичної культури; низьку мотивацію працівників через умови праці; недостатні інвестиції в розвиток компетентностей; слабкість системи наставництва; недостатню інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну практику керівників. Виявлено, що ці проблеми стримують формування компетентного та інноваційного управлінського корпусу як на державному, так і на місцевому рівнях.

6. За результатами дослідження сформовано глибоко обґрунтовані та комплексні рекомендації щодо вдосконалення механізмів формування лідерства в публічному управлінні. Рекомендації охоплюють стратегічний рівень (розроблення Національної стратегії розвитку лідерства, визначення єдиної рамки компетентностей), інституційний рівень (створення Національного центру розвитку лідерства, удосконалення системи координації), організаційний рівень (модернізація конкурсних процедур, управління талантами, розвиток кар'єрних траєкторій), освітній рівень (оновлення програм, упровадження інноваційних методів навчання, формування персоналізованих планів розвитку), а також технологічний рівень (розвиток цифрових платформ, використання VR-симуляцій, гейміфікації, штучного інтелекту). Адаптація міжнародних практик під українські умови дає змогу створити сучасну, гнучку та ефективну модель лідерського розвитку, що відповідає викликам цифрової доби, воєнного стану і стратегічних реформ.

Проведене дослідження підтверджує, що розвиток управлінського лідерства є стратегічною передумовою модернізації публічного управління України та її подальшої європейської інтеграції. Лідерство визначає спроможність держави ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, реалізовувати масштабні реформи, забезпечувати інноваційність, відкритість і сервісність влади. Сукупність виявлених проблем – фрагментованість інституційного середовища, недосконалі механізми відбору, формальність професійного навчання, брак інвестицій у кадровий розвиток – вказує на потребу системних трансформацій.

Запропоновані рекомендації та моделі розвитку лідерства формують багаторівневу рамку змін, що охоплює нормативно-правову модернізацію, інституційну координацію, удосконалення кадрової політики, оновлення освітніх підходів та цифровізацію професійного розвитку. Їх реалізація сприятиме формуванню високопрофесійного, інноваційного, етичного та патріотичного управлінського корпусу, здатного забезпечити стійкість державного управління, зміцнення довіри громадян і довгостроковий поступ демократичної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Урядовий кур'єр. 2021. № 142.

5. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Публічне управління та адміністрування в Україні: монографія. Харків : ХарРІ НАДУ, 2020. 292 с.

6. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Лідерство в публічному управлінні: теорія та практика : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 248 с.

7. Серьогін С. М., Хожило І. І. Лідерство в державному управлінні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 300 с.

8. Гошовська В. А., Пашко Л. А. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 408 с.

9. Сурмін Ю. П., Туленков М. В. Теорія соціальних технологій : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 608 с.

10. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 p.

11. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2018. 528 p.

12. Yukl G. Leadership in Organizations. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2013. 520 p.

13. Avolio B. J., Walumbwa F. O., Weber T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology. 2009. Vol. 60. P. 421–449.

14. Van Wart M. Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. 2nd ed. New York : M.E. Sharpe, 2011. 448 p.

15. Crosby B. C., Bryson J. M. Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World. San Francisco : Jossey-Bass, 2005. 448 p.

16. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2013. 306 p.

17. Cooper T. L. The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role. 6th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 352 p.

18. Svara J. H. The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations. 2nd ed. Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2014. 276 p.

19. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.

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

21. Zaccaro S. J. Trait-Based Perspectives of Leadership. American Psychologist. 2007. Vol. 62, No. 1. P. 6–16.

22. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

23. Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston : Gulf Publishing, 1964. 340 p.

24. Likert R. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1961. 279 p.

25. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 258 p.

26. House R. J. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. Leadership Quarterly. 1996. Vol. 7, No. 3. P. 323–352.

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

28. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16, №. 3. P. 315–338.

29. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York : Paulist Press, 2002. 370 p.

30. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston : Harvard Business Press, 2009. 326 p.

31. Morse R. S., Buss T. F., Kinghorn C. M. Transforming Public Leadership for the 21st Century. Armonk : M.E. Sharpe, 2007. 310 p.

32. Shamir B., Dayan-Horesh H., Adler D. Leading by Biography: Towards a Life-Story Approach to the Study of Leadership. Leadership. 2005. Vol. 1, №. 1. P. 13–29.

33. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. Leadership Quarterly. 2007. Vol. 18, No. 4. P. 298–318.

34. Quinn R. E., Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science. 1983. Vol. 29, No. 3. P. 363–377.

35. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 3rd ed. London : Continuum, 2011. 200 p.

36. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons, 1982. 308 p.

37. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.

38. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 384 p.

39. Vroom V. H., Jago A. G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1988. 234 p.

40. Przeworski A., Teune H. The Logic of Comparative Social Inquiry. New York : Wiley-Interscience, 1970. 153 p.

41. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge : Harvard University Press, 1995. 400 p.

42. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading : Addison-Wesley, 1992. 405 p.

43. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571.

44. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. 3rd ed. Armonk : M.E. Sharpe, 2011. 232 p.

45. Wright B. E., Pandey S. K. Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. Administration & Society. 2008. Vol. 40, No. 5. P. 502–521.

46. Borins S. The Challenge of Innovating in Government. 2nd ed. Washington : IBM Center for The Business of Government, 2006. 52 p.

47. Agranoff R., McGuire M. Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington : Georgetown University Press, 2003. 256 p.

48. Box R. C. Democracy and Public Administration. Armonk : M.E. Sharpe, 1998. 160 p.

49. Nabatchi T., Leighninger M. Public Participation for 21st Century Democracy. San Francisco : Jossey-Bass, 2015. 448 p.

50. Menzel D. C. Ethics Management for Public Administrators: Leading and Building Organizations of Integrity. 3rd ed. New York : Routledge, 2015. 368 p.

51. Nishii L. H., Mayer D. M. Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader–Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. Journal of Applied Psychology. 2009. Vol. 94, No. 6. P. 1412–1426.

52. Lipsky M. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. 30th Anniversary Edition. New York : Russell Sage Foundation, 2010. 275 p.

53. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. Урядовий кур'єр. 2019. № 40.

54. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Київ : Преса України, 1997. 80 с.

55. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Урядовий кур'єр. 2021. № 142.

56. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Управління персоналом державної служби : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 224 с.

57. Липовська Н. А. Конкурсний відбір на державну службу: теорія і практика : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 268 с.

58. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

59. Хожило І. І. Доброчесність публічної служби: зарубіжний досвід правового забезпечення : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 228 с.

60. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016 № 158. Офіційний вісник України. 2016. № 65. Ст. 2260.

61. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / авт. кол. : Р. М. Плющ, М. О. Лендьел, В. С. Толкованов та ін. Київ : НІСД, 2019. 115 с.

62. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : схв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 142-р. Урядовий кур'єр. 2017. № 38.

63. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua.

64. Національна академія державного управління при Президентові України : офіційний веб-сайт. URL: https://napa.edu.ua.

65. Професійне навчання державних службовців: європейські стандарти та українська практика : монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

66. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : колект. моногр. / кол. авт. ; за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 744 с.

67. Асоціація міст України : офіційний веб-сайт. URL: https://www.auc.org.ua.

68. Support to Ukraine on Public Administration Reform. URL: https://www.eu4par.org.ua.

69. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1013-р. Урядовий кур'єр. 2018. № 5.

70. Програма «U-LEAD з Європою». URL: https://u-lead.org.ua.

71. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

72. Гаман Т. В., Ярошенко І. В. Стратегічні комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 196 с.

73. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 5th ed. London : SAGE Publications, 2017. 424 p.

74. Clampitt P. G. Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions. 5th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2013. 328 p.

75. Fairhurst G. T., Connaughton S. L. Leadership: A Communicative Perspective. Leadership. 2014. Vol. 10, № 1. P. 7–35.

76. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2015. 496 p.

77. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. Leadership Quarterly. 2006. Vol. 17, No. 6. P. 595–616.

78. Bowman J. S., West J. P., Beck M. A. Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge. 2nd ed. New York : Routledge, 2015. 376 p.

79. Treviño L. K., Weaver G. R., Reynolds S. J. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. Journal of Management. 2006. Vol. 32, No. 6. P. 951–990.

80. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.

81. Developing Public Service Leaders: Lessons from the UK and Ireland. Paris : OECD Publishing, 2015. 168 p.

82. Civil Service Leadership Academy. URL: https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream.

83. Success Profiles. URL: https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles.

84. Federal Executive Institute. URL: https://leadership.opm.gov/programs.aspx.

85. Senior Executive Service. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/.

86. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. URL: https://www.bakoev.bund.de.

87. Greve C., Lægreid P., Rykkja L. H. Nordic Administrative Reforms: Lessons for Public Management. London : Palgrave Macmillan, 2016. 268 p.

88. Civil Service College Singapore. URL: https://www.csc.gov.sg.

89. Canada School of Public Service. URL: https://www.csps-efpc.gc.ca.

90. Skills for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2017. 252 p.

91. E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. New York : United Nations, 2020. 323 p.

92. Investing in Human Capital: Investing in Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2019. 186 p.

93. International Network of Schools of Public Administration and Public Policy. URL: https://www.naspaa.org.