

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування

Володимир Ємельянов

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **Формування якостей сучасного лідера за умов реформування
державного управління**

Керівник: к.н. з державного управління,
викладач кафедри місцевого
самоврядування та адміністрування
Слободянюк Дмитро Сергійович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: к.н. держ.упр., доцент
Шульга Анастасія Алімівна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студентка VI курсу групи 635 мЗ
Молдованенко Лілія Володимирівна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	7
1.1. Стан наукової розробки проблеми лідерства в публічному управлінні	7
1.2. Концептуальні підходи до формування якостей сучасного лідера в умовах реформ публічного управління	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	24
2.1. Особливості професійного становлення керівника-лідера в органах державної влади	24
2.2. Діагностика рівня розвитку лідерських якостей державних службовців (на основі практичних матеріалів)	47
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ШАХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	67
3.1. Напрями розвитку лідерства в органах державної влади України	67
3.2. Організаційно-управлінські механізми формування лідерських якостей сучасного керівника	73
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Лідерство та управління є фундаментом будь-якої управлінської системи, зокрема й системи публічного управління. Висока якість кадрового потенціалу державної служби формується завдяки використанню комплексних кадрових механізмів, таких як добір персоналу, заходи мотиваційного характеру, можливості професійного та кар'єрного розвитку, а також процедури оцінювання результатів діяльності державних службовців. Сукупне застосування цих інструментів спрямоване на підвищення ефективності управлінської діяльності, удосконалення компетентностей персоналу та формування покоління лідерів, здатних приймати новаторські управлінські рішення та відповідати на сучасні виклики.

Разом з тим, функціонування кадрової політики в системі публічного управління України характеризується рядом суттєвих труднощів. Серед основних проблем варто виокремити повільні темпи впровадження адміністративних реформ, поширення корупційних проявів, значну плінність кадрів, недосконалість конкурсних процедур призначення на посади, залежність кадрових рішень від політичних впливів, а також формальний характер оцінювання професійної діяльності державних службовців. Крім того, система професійної підготовки та підвищення кваліфікації нерідко не відповідає потребам суспільства у високопрофесійних, ініціативних і креативних кадрах, які володіють здатністю мислити стратегічно та брати на себе відповідальність як лідери публічного сектору.

Вказані проблеми актуалізують необхідність оновлення підходів до формування професійного управлінського корпусу та посилення ролі лідерських компетентностей у системі державної служби. Саме розвиток лідерства у сфері публічного управління є передумовою успішності реформ, підвищення ефективності управлінських рішень і формування довіри громадян до державних інститутів.

Водночас чинний Закон України «Про державну службу» передбачає забезпечення державних службовців умовами для постійного підвищення рівня їхньої професійної компетентності. Професійний розвиток кадрів розглядається як безперервний процес, що реалізується через різні форми навчання, зокрема через короткострокові програми, дистанційні курси, спеціалізовані тренінги, стажування та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах. Окреме місце посідає концепція безперервного професійного навчання, затверджена урядом, яка визначає обов'язковість системного розвитку компетентностей державних службовців упродовж усього періоду їхньої служби.

Питання формування людських ресурсів у сфері публічного управління, вдосконалення механізмів добору персоналу, підготовки та професійного розвитку, визначення ефективних підходів до кар'єрного зростання та оцінювання компетентностей відображені у дослідженнях як українських, так і зарубіжних учених. Науковці аналізують сучасні моделі управління персоналом, механізми підбору та підготовки кадрів, методи розвитку лідерського потенціалу, способи формування інноваційних управлінських компетентностей, що відповідають потребам реформованої системи державної служби.

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлюють необхідність якісних змін у системі державного управління, зокрема формування управлінської культури, орієнтованої на демократичні цінності, результативність, інноваційність та персональну відповідальність керівника. Запровадження інституційних реформ, децентралізація, цифровізація управлінських процесів, нові механізми кадрової політики та розвиток публічних сервісів висувають підвищені вимоги до професійних та особистісних характеристик державних службовців. У цих умовах саме лідерські якості керівника публічної влади набувають вирішального значення для ефективної реалізації державної політики та підвищення довіри громадян до інститутів влади.

Лідерство в державному управлінні трактується не лише як здатність впливати на інших, а як комплекс компетентностей, що дозволяє генерувати розвиток інституцій, мотивувати персонал, приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, забезпечувати соціальну справедливість та демократичні принципи управління. Натомість практика державного управління України свідчить про недостатній рівень сформованості лідерських компетентностей, проблеми професійної підготовки кадрів, формалізм оцінювання персоналу та фрагментарність кадрового реформування. Це зумовлює протиріччя між вимогами реформ і реальними можливостями управлінського персоналу.

Наукова та практична значущість проблеми визначає **актуальність дослідження** формування лідерських якостей сучасного державного службовця як ключової передумови ефективності реформ публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес формування лідерських якостей у системі державного управління України.

Предмет дослідження – теоретичні засади, механізми та практичні підходи до формування лідерських якостей сучасного керівника в умовах реформування публічного управління.

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування лідерських якостей сучасного керівника державної служби та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення відповідних механізмів в умовах реформування публічного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити стан наукової розробки проблеми лідерства у сфері публічного управління.
- з'ясувати сутність поняття «лідерські якості» та визначити фактори їх формування в умовах реформ;
- проаналізувати сучасний стан професійного розвитку керівників державної служби;
- здійснити діагностику рівня сформованості лідерських компетентностей на основі практичних матеріалів.

- розробити напрями вдосконалення розвитку лідерства в системі державної служби України.
- запропонувати механізми формування лідерських якостей сучасного керівника державного управління.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, контент-аналіз, системний підхід, методи соціологічної діагностики, експертного оцінювання, статистичний та графічний методи для інтерпретації практичних результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності лідерських компетентностей державного службовця в умовах реформ, у виявленні ключових дефіцитів управлінських якостей та обґрунтуванні комплексного механізму їх формування, що базується на компетентнісному, ціннісно-орієнтованому та інноваційному підходах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для модернізації системи професійного розвитку державних службовців, підвищення ефективності кадрової політики, розроблення тренінгових програм і механізмів оцінювання лідерського потенціалу в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Стан наукової розробки проблеми лідерства в публічному управлінні

Питання забезпечення належної якості державного управління традиційно займає провідне місце серед сучасних наукових і практичних пріоритетів, адже саме від результативності, професійності та наукової обґрунтованості управлінських рішень залежить стабільний розвиток держави і суспільства, а також функціонування його підсистем. У період активних реформувальних процесів в українському суспільстві особливої ваги набуває персональна відповідальність представників державної служби за прийняті рішення та їхній вплив на соціально-економічні перетворення.

Сучасні державні керівники повинні не лише виконувати покладені на них функції, але й демонструвати високий рівень професіоналізму та відданості публічним інтересам, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань держави. Лідерські якості стають фундаментальною передумовою успішної діяльності управлінців: вони мотивують персонал до безперервного розвитку, підсилюють інтелектуальну спроможність колективу, формують здатність бачити перспективу та приймати відповідальні рішення в умовах зростаючої складності управлінського середовища [1, с.46].

Умови невизначеності, глобалізації, цифрової трансформації та постійних ризиків вимагають від лідерів державного сектору гнучкості мислення, інноваційності, управлінської сміливості та готовності діяти в непередбачуваних ситуаціях. Тому формування лідерського потенціалу державних службовців розглядається не лише як елемент кадрового розвитку, а як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності національної системи публічного

управління, її адаптивності та здатності ефективно реагувати на виклики сьогодення.

Безумовно, лідерство виступає однією з ключових відповідей на динаміку сучасного світу, де глобальна конкуренція, економічна інтеграція, трансформація ринків, дерегуляція та приватизаційні процеси поєднуються з інтенсивним розвитком інформаційних технологій. Стрімке поширення цифрових комунікацій, формування міжнародних мереж взаємодії та швидка зміна інструментів управління породжують не лише нові можливості, а й численні ризики, що вимагають оперативного реагування й стратегічного бачення. У зв'язку з цим в багатьох державах посилюється попит на лідерів, здатних мислити інноваційно, брати відповідальність та забезпечувати стабільність управлінських процесів у непередбачуваних умовах [2, с.89].

Для України питання лідерства у публічному управлінні набуло особливої ваги після початку повномасштабної агресії російської федерації. Державна служба фактично була змушена працювати в екстремальному режимі: забезпечувати обороноздатність держави, виконувати функції публічного адміністрування в умовах воєнного стану, підтримувати соціальну інфраструктуру та реагувати на гуманітарні виклики. Незважаючи на кризовий характер ситуації, державні службовці змогли підтримати функціонування основних інституцій, що свідчить про здатність публічного сектору діяти професійно навіть у надзвичайних обставинах.

При цьому управлінські рішення та щоденна діяльність державних службовців мають залишатися в межах правових норм: Конституції України, відповідного законодавства та міжнародних стандартів. Дотримання принципів демократії й верховенства права в умовах війни суттєво ускладнює роботу державних органів, адже управлінцям доводиться діяти в умовах кадрового дефіциту, обмеженого часу, недостатніх ресурсів та з високим рівнем суспільного запиту. Додатковими факторами навантаження стали робота з вразливими групами населення — внутрішньо переміщеними особами,

родинами загиблих, жертвами окупації, військовополоненими та особами, що зазнали психологічної травматизації.

За таких умов робота державного службовця потребує не лише глибоких професійних знань, а й розвиненої емоційної стійкості, здатності до адаптації, навичок кризового менеджменту, командної взаємодії та стресостійкого лідерства. Водночас ці виклики створюють й нові можливості — вони сприяють формуванню критично важливих компетентностей, які необхідні для модернізації системи публічного управління, забезпечення ефективного післявоєнного відновлення та розбудови сучасної управлінської культури.

Отже, саме розвиток лідерства у публічному секторі стає фундаментальним чинником здатності держави протистояти зовнішнім загрозам, забезпечувати сталий розвиток і проводити структурні реформи, орієнтовані на майбутнє [3, с.110].

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про те, що проблема лідерства в публічному управлінні послідовно привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. У наукових роботах підкреслюється необхідність розробки ефективних підходів до вдосконалення систем державного управління, орієнтованих на потреби громадян, підвищення прозорості діяльності органів влади, оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень та забезпечення їх результативності. Дослідники акцентують увагу на формуванні теоретичних основ лідерства у публічній сфері та визначенні практичних інструментів його впровадження для прогнозованого й ефективного розвитку управлінських процесів.

Серед українських науковців, які активно досліджують питання лідерства та управлінських інновацій, особливо відзначаються А. Антонов, О. Васильєва, Н. Гончарук, С. Калашнікова, Н. Липовська, Є. Литвиновський, М. Логунова, В. Міщишин, Ю. Мохова, Н. Непрякіна, Н. Орлова, Т. Підлісна, С. Серьогін, А. Халецька, А. Чечель, Г. Шляхтіна, О. Юзькова та інші. Їхні дослідження охоплюють проблеми підвищення ефективності управління, формування

компетентного кадрового потенціалу та вдосконалення механізмів державного регулювання.

Важливий внесок у розвиток теорії та практики лідерства зробили й зарубіжні науковці, серед яких І. Адизес, Б. Басс, Д. Герсон, Дж. Джуран, Д. Коттер, М. Метклаф, К. Нгуєн, Р. Стогділл, Ф. Фідлер, Н. Чаррон та інші. Вони розробили концепції лідерства, мотиваційні моделі управління та організаційні підходи, які дозволяють поєднати стратегічне планування з ефективною реалізацією управлінських рішень, а також підкреслюють роль адаптивного та трансформаційного лідерства у розвитку сучасних державних і муніципальних структур [1] [2] [3].

У сучасних умовах, коли публічне управління стикається з високими вимогами до прозорості, підзвітності та ефективності, інтеграція наукових підходів до лідерства стає критично важливою для забезпечення стійкого розвитку управлінських процесів та підвищення якості державних послуг.

Системний огляд наукових праць дає підстави стверджувати, що проблематика розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні вже була предметом уваги дослідників, однак її опрацювання носить переважно фрагментарний характер. Попри наявні теоретичні напрацювання та окремі практичні рекомендації, питання формування, оцінювання та реалізації лідерських компетентностей керівників публічної служби все ще потребує комплексного уточнення на теоретико-методологічному, інструментальному й організаційному рівнях.

Зокрема, невирішеними залишаються проблеми визначення ефективних механізмів формування лідерських якостей, інтеграції сучасних моделей лідерства у систему державного управління, а також створення умов для професійного розвитку управлінських кадрів з урахуванням викликів демократизації, децентралізації та цифровізації публічної влади. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень і практичних розробок, спрямованих на впровадження лідерських підходів у діяльність органів

державного та місцевого управління, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та якості надання публічних послуг.

Лідерство постає як одна з провідних управлінських парадигм сучасності, що особливо актуалізується в умовах динамічних змін у публічному секторі. Його сутність полягає не лише у здатності управлінця впливати на поведінку й рішення інших осіб, але й у наявності високого рівня суспільного авторитету, статусу та довіри, які стають визначальними факторами успішності прийняття та реалізації управлінських рішень. Саме поєднання впливовості, професійної компетентності та соціальної легітимності формує основу результативного лідерства у сфері публічного управління.

Професійна успішність та управлінська ефективність державного службовця значною мірою залежать від здатності застосовувати організаційні та комунікативні навички на різних етапах професійного становлення. Практичне підтвердження та розвиток цих навичок забезпечують формування стійкого, відповідального та надійного фахівця, здатного виконувати завдання якісно і без ознак професійного виснаження. Задоволеність діяльністю, позитивне ставлення до власних результатів, відсутність емоційного вигорання та професійних деформацій виступають ключовими індикаторами зрілого лідерського потенціалу управлінця [1, с.158].

Більше того, у сучасних умовах цифровізації, підвищення відкритості влади та зростання суспільних очікувань лідерство публічного управлінця передбачає здатність надихати команду, ефективно комунікувати з громадськістю, приймати відповідальні рішення та забезпечувати сталий розвиток організації. Таким чином, лідерство у публічній сфері постає не лише як особистісна характеристика, але як комплексна управлінська компетентність, що визначає якість державного управління в цілому.

У науковій літературі сучасного періоду поняття «лідер» і «лідерство» розглядаються з різних точок зору, що зумовлює велику кількість їхніх трактувань. Визначення цих термінів змінюється залежно від сфери використання (соціологія, психологія, менеджмент, публічне управління), від

теоретичних підходів дослідників, а також від концептуальних ідей, покладених в основу наукового аналізу. Така варіативність пояснюється багатовимірністю феномену лідерства, яке одночасно охоплює психологічні, управлінські, соціокультурні та комунікаційні аспекти. Для глибшого осмислення змісту цього поняття важливо розглянути його етимологічні витоки.

Англійське слово «leader» утворене від дієслова «to lead», що означає «вести, спрямовувати». Його семантичне коріння походить від давньоанглосаксонського слова «laed» («шлях», «траєкторія руху»), а дієслово «laeden» перекладається як «мандрувати, рухатися попереду». У буквальному значенні лідер — це особа, яка, рухаючись першою, визначає напрям і показує шлях іншим. У кельтській традиції термін «leading» вживався як характеристика здатності утримувати обраний курс та впливати на те, щоб інші добровільно прямували за провідником. Подібне значення простежується й у латинській мові: слово «gubernator» — «правитель, керманич», буквально перекладається як «той, хто тримає кермо», що символічно відображає роль лідера у керуванні «кораблем» колективу чи суспільства [2, с. 65].

Отже, етимологічний аналіз демонструє, що у різних культурах і мовах лідер сприймається не просто як впливова особа, а як носій відповідальності за напрямок руху групи, організації чи суспільства. Це підкреслює, що лідерство із самого початку пов'язане не лише з владою чи авторитетом, а з умінням спрямовувати, вести за собою, забезпечувати рух до спільної мети. Саме така інтерпретація стає основою сучасних лідерських концепцій у публічному управлінні, орієнтованих на служіння громаді, прозорість, розвиток суспільного добробуту та спроможність впливати на суспільні зміни.

У сучасних підходах лідером вважають особу, яка здатна впливати на інших, організовувати спільну діяльність та скеровувати групу у визначеному напрямі. Інакше кажучи, лідер — це індивід, що володіє потенціалом об'єднувати людей навколо спільної мети, надихати їх, генерувати творчі ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та спрямовувати колективний ресурс на досягнення соціально значущих результатів.

На думку Р. Стогділла, лідерство є складним багатофакторним феноменом, який проявляється у низці характеристик. Учений виокремлює 11 ключових ознак лідерства, серед яких: здатність представляти інтереси групи, демонстрація особистісних якостей, уміння досягати узгоджених рішень, активна позиція та модель поведінки, орієнтація на результат, організація взаємодії, переконливий вплив, формування системи владних відносин, розподіл ролей у колективі, а також ініціювання структурних змін та упорядкування групової діяльності [3].

Західна наукова традиція трактування понять «лідер» і «керівник» демонструє відсутність чіткого розмежування між ними на мовному рівні. В англійській, німецькій та інших європейських мовах обидва терміни позначають одним словом — «leader». Проте між ними існує принципова відмінність у способі набуття впливу: лідерство формується природним чином, через суспільне визнання, тобто «знизу — вгору», тоді як керівна посада здебільшого надається офіційно — «згори — вниз» [4, с. 73]. Це означає, що лідерство базується на довірі та авторитеті, тоді як керівництво — на формальних управлінських повноваженнях.

Важливою є позиція О. Бандурки, який підкреслює, що найбільш ефективним вважається управлінець, котрий поєднує офіційну управлінську роль із лідерськими якостями. Дослідник наголошує: якщо здібного керівника у колективі сприймають як «інтелектуальний центр» або «мозок групи», то лідера — як «серце», що об'єднує та надихає. Таким чином, ефективний представник публічного управління має водночас мислити стратегічно та здійснювати емоційно-мотиваційний вплив, формуючи позитивний психологічний клімат у колективі [5, с. 199].

У контексті публічного управління це набуває особливої актуальності, адже сучасний керівник державного сектору повинен не лише володіти знаннями й управлінськими інструментами, а й демонструвати лідерський потенціал, здатність генерувати зміни, сприяти партнерству з громадою, підтримувати інноваційні підходи та забезпечувати результативність управлінських рішень.

Лідерство в публічній сфері дедалі частіше розглядається як ключовий чинник ефективності державного управління в умовах демократичних трансформацій та суспільних запитів на відкритість і підзвітність влади.

Структуру лідерства доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, елементи якої перебувають у постійному взаємозв'язку. Центральним її елементом є суб'єкт — лідер, що визначає напрям розвитку групи і здійснює організуючий, мотиваційний та ціннісний вплив. Основною метою лідерства є не лише досягнення поставлених завдань, а й стимулювання трансформаційних процесів у колективі, формування здатності групи діяти злагоджено для реалізації спільної місії. Важливою складовою виступає мотиваційний компонент: лідер може керуватися прагненням до самореалізації, соціального впливу, авторитетності, бажанням допомагати іншим, удосконалювати середовище або досягати вагомих результатів, що сприяють розвитку як групи, так і самого лідера.

Не менш значущим є зміст лідерства, що охоплює систему знань, умінь і навичок, пов'язаних із організацією взаємодії в колективі, управлінням поведінкою групи, застосуванням методів впливу, які ґрунтуються на довірі, етичності та взаємній відповідальності. Методи лідерського впливу реалізуються через партнерську співпрацю з групою, делегування повноважень, створення умов для саморозвитку послідовників та залучення їх до спільної діяльності. Практична частина структури проявляється у конкретних управлінських діях: постановці цілей, координації роботи, розподілі ролей, прийнятті рішень, комунікаційній підтримці, вирішенні конфліктів, репрезентації інтересів групи в зовнішньому середовищі та оцінюванні результативності діяльності. Кінцевим елементом структури є результати, що відображаються у зростанні ефективності колективної роботи, підвищенні мотивації, професійному розвитку учасників та позитивних соціальних змінах.

Лідерство виступає універсальним соціальним феноменом, який виявляється в різних сферах суспільного життя — у державному управлінні, бізнесі, громадському секторі, освітніх та наукових установах, релігійних

спільнотах, молодіжних рухах, неформальних групах та навіть у стихійних об'єднаннях. Його сутність полягає не в офіційних повноваженнях, а у добровільному визнанні впливу особи, здатної надихати, підтримувати, формувати цінності та створювати умови для спільного розвитку. Лідерство ґрунтується на довірі, емоційній чутливості, авторитетності, високому рівні комунікативних навичок та готовності до постійного навчання.

Отже, незалежно від формального статусу, у будь-якому колективі природним шляхом вирізняється людина, якій учасники довіряють і яку вважають здатною вести їх до мети. Саме неформальне визнання, авторитет і здатність впливати на інших визначають появу лідера як ключової фігури соціальної взаємодії та розвитку групи, що дає підстави розглядати лідерство як невід'ємний механізм організації суспільних відносин.

1.2. Концептуальні підходи до формування якостей сучасного лідера в умовах реформ публічного управління

Процеси реформування публічного управління в Україні потребують лідерів нового типу, здатних не лише виконувати адміністративні функції, а й стимулювати зміни, забезпечувати прозорість, ефективність та інноваційність державного сектору. Сучасний лідер у публічному управлінні має відповідати вимогам демократизації влади, євроінтеграційного курсу, цифрової трансформації та суспільних очікувань щодо відкритості й орієнтації на громадянина. Формування таких лідерів ґрунтується на сукупності концептуальних підходів, серед яких ключовими є системний, компетентнісний, ціннісно-орієнтований, інноваційний та комунікативний:

1. Системний підхід передбачає розгляд лідерства як єдності особистісних якостей, управлінських функцій і впливу на зовнішнє середовище. У контексті реформ лідер має діяти в межах складних соціальних систем,

уміти передбачати наслідки управлінських рішень та налагоджувати взаємодію між державними інституціями, громадськістю та бізнесом.

2. Компетентнісний підхід акцентує увагу на формуванні конкретних управлінських, комунікаційних, правових, цифрових та аналітичних компетентностей. Лідер у публічному секторі повинен володіти знаннями щодо державного управління, фінансової та правової регуляторики, бути здатним ухвалювати рішення на основі доказів (evidence-based policy).
3. Ціннісно-орієнтований підхід підкреслює важливість моральної відповідальності, етичності та демократичних принципів. Лідерство в реформованому публічному управлінні ґрунтується на чесності, прозорості, справедливості, служінні громаді та дотриманні прав людини. Формування лідера неможливе без готовності діяти в інтересах суспільства, а не власної вигоди.
4. Інноваційний підхід спрямований на розвиток здатності впроваджувати нові технології, сучасні практики управління, цифрові сервіси та аналітичні інструменти. Лідер повинен підтримувати культуру інновацій, цифрову грамотність, сприяти розвитку електронного врядування та модернізації адміністративних процедур.
5. Комунікативний підхід акцентує на важливості соціального діалогу, публічної комунікації, вмінні вести переговори та формувати партнерства. Лідер має бути здатним переконувати, мотивувати, залучати громадян до прийняття рішень, протидіяти конфліктам та забезпечувати прозору інформаційну політику [6, с.106-108].

Таким чином, лідер в умовах реформ публічного управління — це особистість, яка поєднує професійну компетентність, інноваційність мислення, моральну відповідальність та розвинені комунікативні навички. Формування лідерських якостей має спиратися на комплексний підхід, що дозволяє виховувати управлінців, здатних не лише забезпечувати стабільність системи, але й активно трансформувати її відповідно до потреб суспільства і стратегічних цілей держави.

Сутність феномена лідерства може бути розкрита через визначальні ознаки, які характеризують його природу і механізм функціонування:

По-перше, невід'ємною умовою лідерства є наявність послідовників. Лідером стає не той, хто претендує на цю роль, а той, кого визнають і підтримують інші. Саме добровільне слідування за певною особою формує лідерську позицію. За відсутності групової підтримки лідерство втрачає сенс і не може існувати як соціальне явище.

По-друге, лідерство виникає в процесі взаємодії. Воно є не лише результатом індивідуальних якостей людини, а насамперед продуктом комунікацій між лідером і групою. Послідовники оцінюють дії, рішення та поведінку лідера, інтерпретують їх і на цій основі формують своє ставлення. Саме тому лідерство є не персональною характеристикою, а міжособистісним феноменом, що залежить від двостороннього обміну впливом та очікуваннями.

По-третє, фундаментом лідерства виступає авторитет. Його основою є якості, що мають значення для певної соціальної групи: професіоналізм, моральність, відповідальність, комунікативність, здатність приймати ефективні рішення чи захищати інтереси колективу. Чим більше ці риси відповідають потребам групи, тим більшою є довіра до лідера. У такому разі послідовники готові визнавати його право приймати рішення навіть без попередніх узгоджень.

По-четверте, лідерство є динамічним процесом. Воно розгортається у вигляді послідовних дій, актів впливу, ініціатив і взаємної підтримки. Лідер веде групу лише до тих пір, поки демонструє здатність відповідати її очікуванням, а послідовники визнають його моральне та професійне право здійснювати вплив. Тобто лідерство не є статичним станом, воно потребує постійного підтвердження.

По-п'яте, лідерство ґрунтується на неформальному впливі. Його сутність полягає не в посадових обмеженнях або владних механізмах, а у внутрішній мотивації людей підтримувати лідера. Навіть якщо особа займає керівну посаду, справжнє лідерство проявляється лише тоді, коли підлеглі виконують її вказівки

через довіру та повагу, а не через обов'язок чи страх дисциплінарної відповідальності [7, с.144].

Таким чином, лідерство є складним соціально-психологічним явищем, що розгортається у взаємодії лідера та групи, базується на добровільній підтримці, довірі й авторитеті, а його ефективність визначається не формальними повноваженнями, а здатністю надихати, об'єднувати та спрямовувати людей на досягнення спільних цілей.

Результативність лідера в будь-якій сфері можлива лише за умови, що він не просто володіє необхідними професійними та особистісними якостями, а й дотримується базових принципів лідерської поведінки. До таких принципів належать: уміння формувати та підтримувати довіру в колективі, здатність своєчасно й ефективно вирішувати проблеми, раціонально використовувати потенціал працівників і доступні ресурси, забезпечувати мотивацію до роботи, а також демонструвати власним прикладом високу культуру професійної діяльності та відповідальність [6]. Саме поєднання цих характеристик створює умови для впливовості та авторитетності лідера.

У системі публічного управління така характеристика набуває особливого значення у зв'язку з потребою узгодження легальності (формального права на владу) та легітимності (суспільної підтримки та визнання). Легальність забезпечується правовими нормами та процедурами, тоді як легітимність виникає на основі довіри, професіоналізму та суспільної користі рішень лідера. Ідеальним є баланс між цими двома складовими, однак на практиці нерідко виникає їхній конфлікт: цілком законна влада може втратити легітимність в очах суспільства, а влада, що користується підтримкою народу, може не мати достатнього правового підґрунтя. У таких ситуаціях лідерство може проявлятися або як результат формальної інституційної влади, або як неформальне визнання, засноване на моральному авторитеті чи суспільній потребі.

Таким чином, сутність лідерства у публічному управлінні визначається не лише волею до влади, але й умінням підтримувати довіру громадян, обґрунтовувати прийняті рішення, забезпечувати їхню суспільну значущість та

правову відповідність. Ефективний лідер у сфері державного управління має поєднувати професійну компетентність, моральний авторитет та юридичну відповідальність, що й забезпечує справжнє демократичне лідерство [7, с. 138].

Лідерство в системі публічного управління доцільно розглядати як специфічний процес організації управлінського впливу на соціальну групу, що забезпечує досягнення суспільно значущих цілей у найкоротші терміни та з максимальною результативністю. Центральним елементом цього процесу виступає авторитет керівника, здатного надихати, спрямовувати та координувати діяльність підлеглих. Успішне лідерство нерозривно пов'язане зі стилем менеджменту та проявляється через компетентне управління людськими ресурсами, застосування сучасних управлінських технологій, а також вміння формувати ефективну команду й підтримувати належний рівень її мотивації.

У більш широкому сенсі лідерство являє собою соціально-психологічний феномен, який формується внаслідок взаємодії членів певної спільноти незалежно від її розмірів. Воно відображає систему комунікації та впливу, що базується на добровільному прийнятті повноважень лідера його послідовниками. Справжній лідер не лише спрямовує діяльність групи, а й стимулює відповідальність, сприяє розвитку партнерських відносин та забезпечує належний рівень довіри та підзвітності. Таким чином, ефективність лідерства виражається у здатності забезпечувати стале досягнення цілей колективу, раціонально використовувати ресурси та створювати умови для самоорганізації та саморозвитку групи.

Реалізація лідерських функцій є результатом взаємодії низки об'єктивних та суб'єктивних чинників. Об'єктивні включають специфіку завдань, зовнішні умови, політичний контекст, рівень відповідальності органів влади. Суб'єктивні чинники охоплюють психологічні характеристики учасників процесу, їхні потреби, мотивацію, рівень компетентності та професійних цінностей. Значну роль відіграє і особистісна модель поведінки лідера, що проявляється у його здатності ініціювати зміни, приймати ефективні рішення, бути моральним взірцем і медіатором інтересів різних соціальних груп [2, с. 245–247].

Отже, результативність лідерства у сфері публічного управління визначається комплексним поєднанням суспільно-політичних умов, професійної майстерності управлінця, його етичних орієнтирів та взаємодії колективу. Саме на цьому перетині формується лідер, який здатен забезпечити довіру суспільства, ефективне управління та сталий розвиток державних інституцій.

Лідерські компетентності охоплюють комплекс умінь і характеристик, що визначають здатність управлінця ефективно працювати з людьми та організовувати спільну діяльність. Вони демонструють вміння ініціювати та спрямовувати колективні процеси, мотивувати працівників, делегувати обов'язки, формувати професійне середовище взаємної підтримки та сприяти розвитку потенціалу членів команди. Важливо, що лідерські компетентності передбачають здатність створювати спільні цінності та цілі, працювати з різними за досвідом, мотивацією та очікуваннями групами, стимулювати їхню креативність, забезпечувати згуртованість та формувати позитивний морально-психологічний клімат в організації.

Професіонал нового типу — керівник-лідер (процесуальний лідер) — має володіти широким спектром компетентностей, серед яких особливо важливими є:

- орієнтація на результат, наполегливість у досягненні цілей та прагнення до високої ефективності;
- постійний саморозвиток, відкритість до нового та прагнення вдосконалювати власні професійні й особистісні якості;
- креативність та інноваційність мислення, вміння підтримувати ініціативи підлеглих;
- висока працездатність, стресостійкість і професійна дисципліна;
- здатність надихати, мотивувати та формувати спільне бачення майбутніх дій;
- управлінська майстерність, що включає постановку цілей, прогнозування, планування, ухвалення управлінських рішень, делегування, мотивацію персоналу й контроль виконання;

- уміння діяти в умовах невизначеності, визначати ключові пріоритети та ефективно керувати змінами;
- соціальна відповідальність та патріотична свідомість, готовність відстоювати суспільний інтерес;
- спеціалізовані знання, зокрема в галузі управління громадськими організаціями, фандрейзингу, командотворення, ділових комунікацій, а також розуміння основ національної політичної системи, її історичних засад та сучасних глобальних тенденцій.

Доповнюючи зазначені компетентності, для сучасного керівника важливими стають також здатність до емоційного інтелекту, стратегічного бачення розвитку організації, цифрова грамотність та готовність працювати в умовах реформування державних інституцій. Саме ці професійні та особистісні якості визначають ефективність лідера у сфері публічного управління та забезпечують його здатність впливати на соціальні процеси, спрямовувати зміни й досягати суспільно значущих результатів [8, с.123].

Компетентність фахівця у сфері публічного управління слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних знань, умінь, навичок, особистісних та психологічних якостей, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків у державних органах та інших публічних структурах. Вона передбачає не лише професійну обізнаність і управлінські здібності, а й високі моральні, етичні та ділові стандарти поведінки. У разі дисбалансу між особистими характеристиками управлінця та вимогами посади може виникати конфлікт між інтересами суспільства та діями конкретної особи, що негативно впливає на результативність публічного управління.

В умовах України питання ефективного планування та модернізації управлінських процесів під час повоєнної відбудови набуває особливої актуальності. Це стосується не лише періоду після завершення війни, а й всього часу її триваючого впливу на державу та суспільство. Сектор публічного управління виступатиме ключовим інструментом реалізації стратегічних завдань держави, забезпечення стабільності та відновлення життєдіяльності суспільства.

У цьому контексті лідерство в публічному управлінні стане критично важливим, адже воно вимагатиме здатності оперативно реагувати на виклики, приймати стратегічно виважені рішення, ефективно координувати роботу колективу та формувати атмосферу довіри і взаємодії серед громадян та підлеглих.

Таким чином, компетентний лідер у публічному управлінні не лише володіє професійними знаннями та навичками, але й здатний інтегрувати управлінську майстерність із моральною та соціальною відповідальністю, що є запорукою успішного відновлення та розвитку державних інституцій у післявоєнний період.

Висновки до розділу 1

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що питання лідерства в системі публічного управління є предметом активного вивчення як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. У фокусі наукових робіт перебувають формування теоретичної бази лідерства, розробка моделей управлінської поведінки, а також пошук ефективних методів практичного впровадження лідерських підходів у діяльність публічних службовців. Водночас комплексне вирішення проблеми формування лідерських якостей у публічному управлінні потребує подальших досліджень та адаптації до специфічних соціально-політичних і організаційних умов України.

Лідерство в публічному управлінні розглядається як соціально-психологічне явище, яке формується на основі взаємодії лідера та його послідовників, базується на авторитеті управлінця і здатності координувати колективні зусилля для досягнення визначених цілей. Ефективність лідерства визначається поєднанням професійних знань, управлінських навичок, особистісних якостей та високого рівня моральної відповідальності керівника.

Сучасні концептуальні підходи підкреслюють необхідність розвитку у керівників низки лідерських компетентностей, серед яких мотивація до досягнення результатів, креативність, стратегічне мислення, здатність діяти в умовах невизначеності, патріотизм та соціальна відповідальність. Особливе

значення має поєднання формальної легальності владних повноважень із суспільною легітимністю, що забезпечує довіру колективу, підвищує ефективність управлінського впливу та сприяє стабільності управлінських процесів.

В умовах реформ публічного управління та післявоєнної відбудови формування лідерських якостей набуває стратегічного значення, оскільки успішна реалізація державних політик і програм потребує високого рівня компетентності керівників, здатності швидко реагувати на складні виклики, координувати колективні зусилля та ефективно управляти ресурсами.

Отже, теоретико-методологічне дослідження феномену лідерства дозволяє виокремити ключові принципи та напрями розвитку лідерських якостей у сфері публічного управління, що стає основою для подальшого формування практичних рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності публічних службовців і підготовки ефективних управлінських кадрів, здатних відповідати сучасним викликам і завданням державної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Особливості професійного становлення керівника-лідера в органах державної влади

Обіймання державної посади формально створює передумови для того, щоб особа могла виступати лідером у колективі, проте сама по собі посада не гарантує наявності лідерських якостей. Термін «лідер» (від англ. *leader*) у перекладі означає «керівник» або «провідник», однак ці поняття не є тотожними. Ключова відмінність полягає в тому, що лідера, як правило, висувують «знизу — догори» через визнання та підтримку колективу, тоді як керівника призначають «згори — вниз», надаючи йому офіційні повноваження [10].

Поняття «лідерство» тісно пов'язане з лідером і в загальному розумінні означає складний процес взаємодії між особою, яка здатна вести за собою, та тими, на кого спрямований її вплив. Лідерство передусім розглядають як психологічне явище, що проявляється у стосунках у групі, тоді як категорія «керівництво» зосереджується на організації діяльності групи та формальному управлінні [12].

Борис Паригін підкреслює, що лідер регулює міжособистісні стосунки в колективі, формує моральні та емоційні орієнтири для групи, тоді як керівник забезпечує організаційну структуру та дотримання офіційних правил. Лідерство виникає здебільшого стихійно, на основі визнання і довіри, а керівництво ґрунтується на формальних нормах, що забезпечує стабільність та передбачуваність [18].

Американський політолог Роберт Такер застерігає від автоматичного ототожнення лідерства з посадою в державному апараті. Лідерство — це значно більше, ніж просто прийняття управлінських рішень; воно передбачає здатність

впливати на розум, мотивацію та активність людей, залучених до певного процесу, і спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільної мети [13].

Важливо також зауважити, що діяльність лідера і керівника має різну спрямованість. Керівник фокусується на виконанні конкретних завдань і досягненні офіційних цілей організації, тоді як лідер зосереджується на підтримці внутрішніх інтересів колективу, розвитку командної єдності та мотивації, а також на створенні сприятливого психологічного клімату, що сприяє ефективній співпраці. У цьому сенсі лідерство виступає не лише як управлінська функція, а й як соціально-психологічний феномен, що забезпечує згуртованість та активну участь членів групи у досягненні спільних результатів.

Кожна організація, незалежно від того, чи йдеться про комерційне підприємство, чи про державну установу, очолюється керівником, який відіграє ключову роль у функціонуванні колективу та досягненні організаційних цілей.

Поширеною є думка, що керівник має бути фахівцем у сфері діяльності організації. Так, у медичних закладах на керівні посади часто призначають практикуючих лікарів, у спортивних установах — колишніх спортсменів, а в інших сферах — спеціалістів профільного напрямку. Однак практика демонструє, що справжньої ефективності досягають ті керівники, які здатні ефективно працювати з людьми, організовувати та координувати діяльність підлеглих, мотивувати колектив та формувати командну взаємодію. Адже управлінський вплив реалізується не стільки через галузеві знання, скільки через здатність керувати людьми, організовувати їхню роботу та спрямовувати спільні зусилля на досягнення цілей організації.

Визначальна роль керівника полягає у поєднанні владних повноважень із відповідальністю за прийняття рішень. Він вирішує, що і як робити, контролює процеси, несе відповідальність за їх результати. Реальна влада дозволяє керівнику впливати на колектив, а через нього — на ефективність та результати діяльності організації в цілому [10].

Поняття «керівник» має різні тлумачення. За визначенням Н. О. Армаш, «керівники — це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою

щодо очолюваного ними формально організованого колективу, які здійснюють внутрішньоорганізаційне управління, володіють широкими повноваженнями у кадрових і організаційних питаннях діяльності органів виконавчої влади та одноособово реалізують державну політику на різних рівнях» [21, с.189].

Традиційний адміністративно-правовий підхід розглядає керівника через його функціональне положення в системі державних органів та правовий статус, який забезпечує реалізацію частини компетенції органу й створює умови для ефективної діяльності державного апарату. Водночас сучасний керівник оцінюється не лише за формальними повноваженнями, а й за здатністю відповідати очікуванням суспільства, підтримувати ефективну комунікацію та забезпечувати раціональну організацію праці колективу. Він займає центральне положення в управлінській структурі, і від його професійних рішень залежать не лише вибір оптимальних управлінських стратегій, а й результативність діяльності всього органу.

Таким чином, керівник – це не просто посадова особа, а лідер організаційного процесу, який поєднує формальну владу, управлінські компетентності та здатність мотивувати й координувати колектив для досягнення спільних цілей. Його ефективність визначається не лише професійними знаннями, а й соціальними та психологічними навичками, здатністю адаптуватися до змін та оперативно реагувати на виклики сучасного управління.

В. І. Кіяшко [16] зазначає, що термін «керівник» у буквальному значенні перекладається як «керувати, спрямовувати та очолювати». Керівники представляють особливу категорію посадових осіб, наділених адміністративними повноваженнями щодо очолюваного ними формально організованого колективу, та виконують функції внутрішньоорганізаційного управління його діяльністю.

На думку Б. Г. Савченка, керівник – це особистість, яка спрямовує, координує і контролює діяльність підлеглих, які зобов'язані виконувати його вказівки у межах встановлених повноважень. Основна роль керівника полягає не

лише у розподілі завдань та координації роботи підрозділів і окремих працівників, а й у сприянні професійному розвитку співробітників, формуванні їх мотивації та впливі на поведінку як у робочому процесі, так і поза ним. Тому сучасний керівник повинен мати не лише професійні знання, а й педагогічні, психологічні та комунікативні компетенції [21].

Різні автори визначають керівника по-різному, однак усі визначення об'єднують акцент на управлінні людьми. Так, П. Друкер, провідний теоретик у сфері менеджменту, визначає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану масу людей на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу [23]. Це підкреслює, що головним завданням керівника є створення системи взаємодії, яка забезпечує досягнення колективних цілей.

У будь-якій організації існує усталений процес управління, що включає реалізацію ключових функцій керівника. Знання специфіки галузі, в якій здійснюється управління, безумовно допомагає у виконанні керівних завдань, проте значимість цих знань зменшується з підвищенням ієрархічного рівня посади, оскільки вищі керівники більше орієнтуються на стратегічне планування, координацію та прийняття рішень.

У системі управління розрізняють керівників нижчої, середньої та вищої ланки. Керівники нижчої ланки, або операційні керівники, безпосередньо керують виконавцями, приділяючи основну частину часу спілкуванню з підлеглими та контролю за виконанням завдань, і лише невелику частину часу – взаємодії зі своїм безпосереднім керівником. До цієї категорії належать майстри, прораби, сержанти, завідувачі кафедр тощо. Основна функція операційного керівника полягає у розподілі організаційних завдань, контролі за їх виконанням та підтримці дисципліни й ефективності роботи колективу.

Таким чином, ефективний керівник повинен поєднувати управлінські компетенції, знання специфіки галузі, психологічну чутливість та здатність мотивувати колектив для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Його роль охоплює не лише технічне виконання завдань, а й

формування командної культури, стимулювання розвитку підлеглих та підтримку соціальної та професійної гармонії всередині колективу.

Керівники середньої ланки виконують ключові функції координації та контролю діяльності керівників нижчої ланки. До типових посад середнього рівня належать завідувач відділом, декан, директор філії, молодший офіцер тощо. Їхня робота переважно зосереджена на діяльності окремого підрозділу, а не всієї організації в цілому. Водночас вони виконують роль посередників між нижчою та вищою ланками управління, готуючи необхідну інформацію, аналітичні матеріали та пропозиції для прийняття рішень керівниками вищої ланки [15, с.321].

Керівники вищої ланки відповідальні за стратегічне управління організацією та ухвалення рішень на загальному рівні. До цієї категорії належать директори компаній, ректори вищих навчальних закладів, генерали у військових структурах, міністри у сфері державного управління. Вони визначають основні напрямки діяльності організації, встановлюють стратегічні цілі та координують роботу всіх підрозділів.

Керівник органу державної влади – це особа, офіційно призначена вищим керівництвом, яка відповідає за реалізацію компетенції державного органу шляхом здійснення функцій управління. Він є структурною одиницею апарату державного органу, наділений визначеними правами та обов'язками та створює умови для ефективної діяльності державного апарату. Сукупність прав і обов'язків посадової особи визначає її статус у системі державного управління [14, с.265].

Варто зазначити, що особа вважається посадовою не лише під час постійного виконання обов'язків, але й під час тимчасового виконання функцій за спеціальним повноваженням, якщо ці обов'язки покладені на неї уповноваженим органом чи посадовою особою [18]. У зв'язку з можливістю взаємозаміни керівників у системі державних органів до категорії керівників належать також їхні заступники, які здійснюють управлінські функції у разі необхідності.

Сучасне управління ускладнюється новими соціальними, економічними та екологічними викликами, зростанням непередбачуваних ситуацій, появою нових об'єктів управління та підвищеною потребою у створенні комфортних та безпечних умов життя громадян. В Україні ці виклики проявляються у таких сферах:

- деформований соціальний простір, коли значні групи населення обмежені у доступі до результатів розвитку;
- різке зростання соціальної нерівності та диференціації у суспільстві;
- погіршення стану навколишнього природного середовища, включаючи скорочення лісових площ, деградацію ґрунтів та забруднення водних ресурсів і атмосфери токсичними відходами;
- нераціональне використання невідновлюваних природних ресурсів та ігнорування інтересів майбутніх поколінь у виробничій діяльності.

Ці проблеми висувають підвищені вимоги до сучасних керівників, які мають володіти не лише професійними управлінськими навичками, а й стратегічним мисленням, здатністю адаптуватися до змін, ефективно приймати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати стійкий розвиток організації чи державного органу в складних і непередбачуваних обставинах.

Нова модель державного управління повинна будуватися на принципі взаємозв'язку соціального, економічного та культурного розвитку з охороною навколишнього середовища, а також спиратися на переоцінку суспільних цінностей та пріоритетів [15, с. 9]. Забезпечення умов для такого комплексного розвитку та реалізації його етапів покладається на органи державної влади під керівництвом компетентних керівників, адже саме державна влада виступає головним суб'єктом управління. Ускладнення змісту управлінської діяльності, зростання відповідальності та вимог до прийняття стратегічних рішень ставлять перед керівниками підвищені вимоги щодо їх політичної культури, професійної підготовки, моральних та етичних якостей. Лише поєднання високої компетентності, сучасної технологічної та гуманітарної культури, екологічної

свідомості та моральної відповідальності забезпечує ефективне та цивілізоване функціонування органів влади.

Варто зазначити, що державне управління принципово відрізняється від приватного сектору. Якщо головна мета підприємництва полягає у отриманні прибутку, то основним завданням державних органів є задоволення потреб громадян незалежно від їх фінансового стану. Відповідно, критерії оцінки ефективності діяльності керівників теж різняться: у бізнесі ключовим показником є фінансовий результат, тоді як у державному управлінні – це рівень задоволеності громадян, доступність послуг та соціальна ефективність рішень.

Фінансування органів влади здійснюється за рахунок державного бюджету, тобто коштів платників податків, що зумовлює сувору регламентацію діяльності керівників і значно обмежує свободу прийняття рішень порівняно з приватним сектором. Крім того, діяльність органів влади охоплює широкий спектр суспільних процесів і має значний вплив на життя громадян, що накладає додаткові вимоги до професіоналізму, стратегічного мислення та відповідальності керівників[25, с.267].

Функції керівника з організації роботи підлеглих реалізуються різними способами. Особливості взаємодії з колективом, методи впливу та стимулювання працівників, спрямовані на досягнення цілей органу влади або його підрозділу, формують його стиль керівництва. Стиль керівництва безпосередньо впливає на ефективність управлінського процесу, рівень мотивації персоналу та здатність колективу досягати стратегічних завдань організації.

Стиль керівництва можна визначити як систему принципів і методів управління, які керівник застосовує найчастіше, або як особливу манеру його поведінки щодо підлеглих. Він проявляється у способах виконання управлінських функцій, методах мотивації колективу до активного, ініціативного та творчого виконання завдань, а також у підходах до контролю та оцінки роботи підлеглих [32, с.141].

Аналіз наукових джерел свідчить, що стиль керівництва являє собою комплекс засобів впливу керівника на підлеглих, який формується під дією

специфіки завдань організації, характеру взаємин у колективі, обсягу посадових повноважень, особистісних рис керівника та членів колективу [19; 12].

До основних факторів, що визначають стиль керівництва, відносять:

- рівень ієрархії в управлінській структурі;
- сферу діяльності організації;
- соціально-психологічні характеристики підлеглих;
- стиль керівництва вищого керівництва;
- професійні знання керівника у сфері державного або організаційного управління;
- культурно-моральний рівень керівника;
- відповідність особистісних якостей керівника специфіці об'єкта управління;
- практичний досвід і ділові навички керівника;
- уміння ефективно комунікувати та взаємодіяти з людьми у процесі управління.

Дослідження показують, що існує тісний зв'язок між стилем керівництва, типом керівника, ефективністю роботи організації та її управлінською культурою. Зокрема:

- стиль відображає усталені способи діяльності конкретного типу керівника і тісно пов'язаний із його психологічними особливостями мислення, прийняття рішень та комунікації;
- стиль не є вродженою характеристикою, він формується у процесі професійної діяльності, змінюється, розвивається та може коригуватися;
- класифікація стилів керівництва відображає специфіку управлінських завдань та характер взаємин із підлеглими;
- стиль формується під впливом культурних цінностей, традицій та історичних особливостей організації;
- на стиль керівництва впливають зовнішні фактори, включаючи соціально-економічні, політичні та соціально-психологічні умови.

У практичній та теоретичній площині управління виділяють різні типи стилів керівництва залежно від переважання одноосібного або колективного способу впливу на персонал і організацію виробничого або управлінського процесу. До них належать авторитарний, демократичний, ліберальний (делегуючий), трансформаційний та ситуаційний стилі керівництва. Кожен із цих стилів має свої переваги та обмеження і вибір конкретного стилю залежить від завдань організації, рівня компетентності колективу, характеру управлінської проблеми та особистісних якостей керівника [26, с.254].

У теорії управління виділяють дві основні класифікації стилів керівництва. Перша класифікація базується на ставленні керівника до підлеглих і способах взаємодії з ними, друга – на орієнтації керівника на виконання завдань та організаційних цілей підрозділу чи органу влади. Обидві підходи тісно пов'язані між собою, оскільки ефективність виконання завдань багато в чому залежить від того, як керівник взаємодіє з колективом.

Класична класифікація стилів керівництва за ставленням до підлеглих передбачає два підходи – «теорію Х» і «теорію Y», розроблені Дугласом МакГрегором [7].

Згідно з «теорією Х», працівники мають такі риси:

- небажання працювати та схильність уникати обов'язків;
- відсутність амбіцій і прагнення перекласти відповідальність на інших;
- потреба у постійній захищеності та контролі.

При такому підході до управління ефективність досягається через жорсткий контроль, примус та загрози покарання, що формує авторитарний стиль керівництва та бюрократичні структури.

«Теорія Y» розглядає працівників як відповідальних, ініціативних та творчих осіб. Вона передбачає:

- сприйняття праці як природного процесу, де люди готові брати на себе відповідальність;
- активне використання самоорганізації та самоконтролю при виконанні завдань;

- залучення до прийняття рішень як мотиваційний чинник;
- взаємозв'язок між винагородою та результатами праці, що стимулює ефективність;
- розвиток творчого потенціалу та можливість повноцінного використання інтелектуальних здібностей працівників [28, с.421].

З точки зору «теорії Y», керівництво сприймається як партнерство між керівником і підлеглими, де основна увага приділяється мотивації, підтримці і розвитку персоналу.

Незважаючи на індивідуальні відмінності керівників за діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями, їх можна умовно поділити на три типи: автократичний, демократичний і ліберальний.

Автократичний керівник характеризується централізацією влади, одноосібним прийняттям рішень, обмеженим залученням підлеглих до процесу управління та високим контролем за виконанням завдань. Він особисто планує та розподіляє роботу, рідко враховує думку колективу і може застосовувати психологічний тиск або загрози (звільнення, позбавлення премії) для досягнення результату. Фокус автократа зосереджений на контролі, дисципліні та максимально ефективному виконанні поставлених завдань, часто включаючи роботу понаднормово [31, с.137].

Такий стиль керівництва дозволяє швидко мобілізувати колектив у кризових або екстремальних ситуаціях, коли потрібна максимальна концентрація ресурсів та швидке виконання завдань. Водночас тривале застосування автократичного стилю не є доцільним, оскільки воно обмежує ініціативу, креативність і мотивацію працівників, а також робить організацію надмірно залежною від особистості керівника.

Сучасні дослідження підкреслюють, що оптимальна модель управління передбачає комбінування стилів залежно від конкретних умов діяльності організації та особливостей підлеглих, а також розвиток лідерських компетенцій, здатності до ефективної комунікації, мотивації персоналу та прийняття стратегічних рішень. У цьому контексті керівник стає не лише адміністратором,

а й наставником, координатором і стратегічним лідером, що забезпечує довгостроковий розвиток організації.

Демократичний стиль керівництва відрізняється від автократичного тим, що передбачає значну автономію підлеглих, відповідно до їхніх професійних навичок та посадових обов'язків. Керівник такого типу активно залучає працівників до формулювання цілей, оцінки результатів, розробки та прийняття рішень, створює сприятливі умови для ефективної роботи та об'єктивно оцінює внесок кожного. Він проявляє повагу до колективу, піклується про добробут підлеглих і підтримує їхню професійну мотивацію.

Демократичний керівник концентрується на вирішенні найскладніших і стратегічно важливих питань, водночас делегуючи підлеглим повноваження щодо менш критичних завдань. Він радиться з колегами, враховує їхню думку, відкритий до конструктивної критики та уникає демонстрації власної переваги. Прийняті рішення ґрунтуються на ретельному аналізі і аргументації, а їх реалізація відбувається системно та послідовно.

Такий керівник стимулює ініціативу знизу, надає вказівки у формі порад, рекомендацій або пропозицій, а не жорстких наказів, і не тільки вислуховує, а й активно враховує думку підлеглих. Контроль за виконанням завдань здійснюється колегіально, із залученням членів колективу, що підвищує відповідальність та залученість працівників.

Він гнучко адаптує свою поведінку до конкретної ситуації та структури колективу, добре розуміє сильні та слабкі сторони підлеглих, спокійно ставиться до заперечень і критики, розглядаючи конфлікти як можливість для навчання та вдосконалення організаційних процесів[29, с.478].

На відміну від автократа, який досягає результатів через примус і накази, демократичний керівник мотивує підлеглих через переконання, демонструючи значимість та доцільність виконуваних завдань. Він постійно поінформований про реальний стан справ у колективі, тактовно враховує інтереси та потреби працівників, широко застосовує психологічні методи впливу і орієнтується на

досягнення конкретних результатів, при цьому сприяючи розвитку креативності та професійного зростання команди.

Керівник демократичного типу відверто повідомляє підлеглих про поточний стан справ і перспективи розвитку колективу, що сприяє активній залученості працівників у виконання завдань та формує у них почуття відповідальності і причетності до спільної справи.

Такий керівник орієнтується на потенціал підлеглих, їхнє прагнення до самовираження та реалізації професійних і інтелектуальних здібностей. Він стимулює творчу активність через делегування повноважень, створює атмосферу взаємної довіри та співпраці, де кожен член колективу усвідомлює свою значущість і відповідальність.

Ліберальний керівник, навпаки, характеризується безініціативністю та постійним очікуванням вказівок від вищого керівництва, ухиляється від прийняття рішень і фактично усувається від активного керівництва колективом. Він перекладає відповідальність на неформальних лідерів, зберігає нейтралітет у конфліктних ситуаціях, хоча проявляє ввічливість і готовність вислухати підлеглих. Завдання підлеглим ставляться нечітко, що призводить до суб'єктивного виконання роботи і низької продуктивності колективу. Тому ліберальний стиль керівництва вважається малоефективним і не рекомендується для керівних посад в органах влади [31, с.543].

Для досягнення високої ефективності управління в органах влади необхідно поєднувати різні стилі керівництва та вміти адаптувати їх відповідно до умов середовища, що постійно змінюється, а також до характеру завдань і специфіки підлеглих. Застосування комбінованого підходу дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал колективу, забезпечує його мотивацію та стимулює ініціативність.

Р. Лайкерт та його послідовники запропонували альтернативну класифікацію стилів керівництва, аналізуючи групи з високою та низькою продуктивністю праці. Вони використали систему координат «зосередженість на роботі – зосередженість на людині», що дозволяє оцінити вплив стилю

керівництва на мотивацію персоналу, продуктивність колективу та формування ефективної управлінської культури [32].

Лідерство має глибоку психологічну природу і тісно пов'язане з проблемою ефективного управління сучасними організаціями. З практичного досвіду відомо, що існують керівники, які успішно організують роботу підлеглих, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей організації та ефективно долають виникаючі труднощі. Водночас є керівники, які не здатні переконати або мотивувати працівників, тобто впливати на них таким чином, щоб вони добровільно і свідомо виконували прийняті рішення. Це свідчить про нестачу у них ключових якостей лідера, таких як харизма, комунікативні навички, здатність до стратегічного мислення та емоційного інтелекту.

Проблема набуває особливої актуальності через те, що багато керівників у своїй діяльності орієнтуються на формальні повноваження та посадовий авторитет, тоді як справжнє лідерство виникає в результаті соціальної взаємодії, коли підлеглі добровільно стають послідовниками. У сучасних організаціях відносини «лідер – послідовники» замінюють традиційні «керівник – підлеглі», що підкреслює різницю між поняттями керівництва та лідерства. Керівництво передбачає формально структуровані управлінські відносини та застосування адміністративного контролю, тоді як лідерство базується на здатності впливати, мотивувати та стимулювати підлеглих до досягнення спільних цілей[37, с.471].

Отже, основне завдання керівника полягає в тому, щоб стати справжнім лідером: донести своє бачення, сформулювати єдине розуміння цілей, надихнути підлеглих на активну участь у їх досягненні та забезпечити мотивацію, що базується на взаємоповазі, підтримці та розумінні потреб колективу. Сучасний лідер у публічному управлінні повинен не лише ефективно організовувати процеси, а й формувати команду, здатну до самостійного прийняття рішень, ініціативи та творчого підходу до вирішення завдань.

У зв'язку з цим дослідження керівництва та лідерства, а також їхнього впливу на ефективність діяльності органів публічного управління, набуває

особливої важливості в умовах демократичних реформ в Україні. Формування лідерських якостей у керівників державних органів стає ключовим чинником модернізації управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень та розвитку суспільства в цілому.

Керівництво охоплює всі рівні управління будь-якою організацією, включно з публічним сектором. Воно являє собою офіційно регламентований розумовий процес, спрямований на організацію діяльності підлеглих та забезпечення виконання ними доручень і завдань, визначених керівником. Лідерство, у свою чергу, відрізняється від керівництва тим, що є процесом впливу однієї особи на інших людей або групи, що проявляється через зміну їхньої поведінки, мотивації та ставлення до виконання завдань. У сучасних умовах демократизації та децентралізації державної влади поєднання лідерства та керівництва вважається ознакою високого рівня ефективного публічного управління [30, с.328].

Під управлінням розуміють цілеспрямований вплив на діяльність співробітників для досягнення визначених цілей організації. Публічне управління є формою суспільного управління, що реалізується народом через органи державної влади та місцевого самоврядування з метою досягнення пріоритетних державних завдань. Зі збільшенням рівня децентралізації управлінський процес набуває більшої прозорості та публічності, що сприяє залученню громадян до прийняття рішень і підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Дослідження феномену лідерства в публічному управлінні є надзвичайно важливим для сучасних держав, оскільки лідерство визначає здатність керівника впливати на підлеглих, мотивувати їх і спрямовувати на досягнення спільних цілей. Як зазначав Ж. Блондель, «лідерство старе, як і саме людство» [23, с. 7], воно притаманне будь-яким організаціям і стає особливо значущим у сфері публічного управління. Для ефективного функціонування організації необхідне чітке розмежування ролей керівників і підлеглих, лідерів і послідовників, що створює умови для продуктивної взаємодії та досягнення стратегічних цілей.

Ф. Ніцше вважав, що лідерство притаманне надлюдині, і тому «людство повинно постійно працювати над їх появою» [41]. Ш. Монтеск'є підкреслював, що лідерство тісно пов'язане з будь-якою політичною активністю особистості і проявляється через здатність впливати на суспільні процеси [34, с.540]. Сучасні дослідження свідчать, що лідерство формується в процесі спільної діяльності людей як результат внутрішньогрупової взаємодії між лідером і групою, спрямованої на досягнення спільних цілей. Ця взаємодія реалізується через вертикальний та горизонтальний розподіл ролей і функцій, а також через організаційні структури, зазвичай ієрархічного типу.

Відповідно, лідерство і керівництво (менеджмент) відрізняються ролями та функціями, які вони виконують у процесі управління. Керівник часто діє як зовнішня сила, яка нав'язує порядок групі підлеглих, тоді як лідер об'єднує колектив у єдину команду, «впливає на членів групи для досягнення цілей організації» [21], залучаючи кожного працівника до прийняття управлінських рішень. У науковій традиції України лідерство та керівництво розглядаються як різні явища, тоді як у західній літературі вони об'єднуються під поняттям «leadership».

Макс Вебер та Г. Лебон визначали лідерство як психологічний феномен, що залежить від особистісних якостей індивіда, таких як енергійність, рішучість та наполегливість у досягненні мети. Вебер наголошував, що лідер володіє надзвичайними, майже «надлюдськими» рисами, серед яких пристрасть, високий рівень відповідальності та здатність адекватно оцінювати реальність [43, с. 359]. Лебон додавав, що лідер здатний свідомо чи несвідомо впливати на людей, заряджати їх енергією та прагненням до співпраці, і розробив комплекс методів управління, що враховує природне бажання людей підкорятися владі [44, с. 38].

Зі свого боку, З. Фрейд розглядав лідерство як прояв сублимації лібідо у прагненні до влади та домінування, що може слугувати компенсацією комплексу неповноцінності. За його оцінкою, лідери – це ті особи, які прагнуть компенсувати власні внутрішні втрати через контроль і вплив на інших [47, с. 95].

Сучасні дослідження доповнюють класичні концепції, підкреслюючи, що ефективне лідерство вимагає не лише індивідуальних рис особистості, але й соціальних навичок, здатності мотивувати та надихати команду, а також адаптації до умов динамічного середовища. Лідерство сьогодні розглядають як інтегративний процес, що поєднує психологічний вплив, стратегічне бачення та управлінські компетенції для досягнення високої ефективності організації.

Отже, можна констатувати, що універсального визначення поняття «лідерство» наразі не існує, і кожен дослідник пропонує власне тлумачення цього явища. У контексті публічного управління проблеми керівництва та лідерства тісно пов'язані з владою — як здатністю і можливістю певного суб'єкта (індивіда, колективу чи організації) впливати на волю та поведінку інших осіб задля реалізації власних інтересів або інтересів суспільства в цілому [45, с. 41].

Ж. Блондель визначав лідерство як здатність особи, що перебуває «на вершині», спонукати інших до дій, які вони зазвичай не виконували б або могли б і зовсім не виконати. Водночас він підкреслював, що не будь-яка форма влади є лідерством; істинне лідерство проявляється лише тоді, коли влада здійснюється «зверху вниз» та спрямована на організоване досягнення цілей [43, с. 2–3].

Бенніс і Нанус пропонували інший підхід, розрізняючи лідерство та керівництво (менеджмент). Лідерство вони розглядали як процес пошуку шляху, нових ідей та стратегій, тоді як керівництво — як процес проходження цього шляху, тобто реалізації конкретних дій. Вони підкреслювали, що суть лідерства полягає у здатності приймати правильні рішення та впроваджувати їх ефективно, формуючи у підлеглих готовність підтримувати спільну мету [41, с. 16].

Таким чином, лідерство в публічному управлінні поєднує в собі психологічний, соціальний та організаційний аспекти, оскільки передбачає одночасно вплив на підлеглих, формування їх мотивації та спрямування колективних зусиль на досягнення стратегічних цілей організації чи держави. Воно не обмежується формальними повноваженнями, а будується на авторитеті, довірі та здатності керівника надихати та мобілізувати команду.

На нашу думку, явище лідерства тісно пов'язане з розвитком людського потенціалу, формуванням лідерських компетенцій управлінців і підвищенням ефективності системи публічного управління. Лідерство виступає ключовою основою нової управлінської парадигми, яка відповідає сучасним соціальним трансформаціям і викликам часу. Воно забезпечує новий якісний рівень управління, сутність і специфіка якого дозволяють організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Завдяки лідерству керівник-лідер здатний не лише впливати на підлеглих, а й ефективно мотивувати їхні дії, спрямовувати зусилля на досягнення конкретних цілей, забезпечуючи оптимальні строки та максимальний результат.

На відміну від лідера, керівника призначають офіційно, наділяючи його формальними повноваженнями щодо заохочення, застосування санкцій і відповідальності за стан справ у колективі чи організації. Тому керівництво є офіційно регламентованим і соціально організованим процесом, що забезпечує формальне виконання завдань і функцій (табл. 1.1).

Спільним для лідерства та керівництва у публічному управлінні є здатність впливати на поведінку людей або ситуацію через різні механізми: авторитет, примус, традиції, моральні та мотиваційні засоби, організаційні інструменти тощо.

Особливу актуальність лідерство набуває в умовах децентралізації державної влади в Україні, коли ефективне управління неможливе без здатності керівника до мотивування та координації дій підлеглих. Керівник-лідер у такому контексті повинен не лише організовувати виконання завдань органів публічної влади, а й виявляти та розвивати таланти співробітників, попереджувати і вирішувати конфлікти, створювати сприятливе та комфортне робоче середовище, формуючи команду, здатну самостійно приймати управлінські рішення.

Отже, лідерство стає невід'ємною складовою професійної компетентності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, відіграючи важливу роль у забезпеченні демократичного управління, підвищенні

ефективності публічного сектору та реалізації реформ, спрямованих на модернізацію держави та розвиток суспільства.

Таблиця 1.1

Відмінності понять «лідерство» і «керівництво» в системі публічного управління

Лідерство	Керівництво
виникає стихійно в умовах мікросередовища, яким є мала група	формується в реальній соціальній групі й пов'язане з усією системою суспільних відносин
виникає, як результат своєрідного психологічного обміну цінностями між учасниками взаємодії.	це чітко структуровані формальні управлінські відносини
процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності	соціально-адміністративна характеристика відносин у групі (розподіл ролей управління і підпорядкування)
залежить від настрою групи	регламентовано суспільством
не має системи санкцій	має чітку систему санкцій
процес управління спрямований на ухвалення рішень, що стосуються групи	процес управління спрямований на ухвалення рішень керівником, які опосередковуються цілями організації
припускає діяльність лідера лише в організації де він є лідером	не обмежує діяльність керівника діяльністю організації де він працює

Слід наголосити, що багатогранність і різнобічність явища лідерства обумовлює його численні типи та підходи до класифікації у сфері публічного управління.

Зокрема, у класичній соціологічній традиції виділяють такі типи лідерства:

- традиційне лідерство – спирається на звичаї, традиції та ритуали; авторитет лідера формується завдяки історично сформованому статусу, престижу чи соціальному походженню;
- харизматичне лідерство – ґрунтується на особистих якостях лідера, що визнаються та цінуються групою; ключовим фактором є здатність надихати і залучати послідовників до спільної діяльності;
- раціонально-легальне лідерство – базується на дотриманні законів, нормативних актів та формальних правил, які визначають повноваження та взаємодію в організації.

Практично орієнтовану класифікацію лідерства в управлінні запропонував В. Пугачов, виокремлюючи:

- ділове лідерство – засноване на професійній компетентності, діловому авторитеті, досвіді та здатності ефективно вирішувати організаційні завдання; характерне для колективів, створених на основі виробничих або професійних цілей;
- емоційне лідерство – ґрунтується на міжособистісних симпатіях, здатності встановлювати довірливі стосунки та формувати психологічну згуртованість; типове для соціально-психологічних груп;
- ситуативне лідерство – обмежене у часі та конкретними умовами, проявляється лише у визначених специфічних ситуаціях.

Для глибшого розуміння лідерства як соціального феномену протягом ХХ століття були розроблені кілька основних наукових підходів:

- особистісний підхід – або «теорія особистісних рис», яка акцентує увагу на внутрішніх характеристиках ефективного лідера, таких як енергійність, цілеспрямованість, комунікабельність;
- ситуативний підхід – «ситуативні теорії», що пояснюють, як поведінка лідера і його ефективність залежать від конкретних обставин, умов та контексту;
- комбінований підхід – поєднує особистісні якості лідера та ситуаційні фактори, визначаючи ефективність взаємодії в групі;
- структурно-функціональний підхід – розглядає лідерство як процес взаємодії між структурами та функціями організації, де лідер визначає роль та координацію членів групи [49, с.347].

Додатково можна зазначити, що сучасні дослідження лідерства у публічному управлінні підкреслюють важливість гнучкості, адаптивності та комунікаційних компетенцій керівників, оскільки ефективне лідерство стає ключовим чинником реалізації реформ, стимулювання інновацій та підвищення результативності роботи органів влади.

Згідно з особистісним підходом, лідерство розглядається як індивідуально-

психологічний феномен, тобто як явище, що виникає завдяки наявності у конкретної особи певних особистісних рис та здібностей. Цей підхід підкреслює, що ефективність лідера значною мірою визначається його психологічними характеристиками та індивідуальними особливостями.

Відповідно до теорії рис, ефективний лідер повинен мати низку визначальних якостей, серед яких високий рівень інтелекту, приваблива зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, рішучість та впевненість у власних силах. Лідерські якості розуміються як «внутрішні риси або здібності, що дозволяють лідеру діяти результативно та сприяють розвитку організації» [47].

Американські прихильники цієї теорії пропонують додатковий набір характеристик, притаманних успішному лідеру. Зокрема, соціолог Е. Богардус виділяє такі ключові риси: високий інтелектуальний потенціал, енергійність, здатність передбачати події та наслідки рішень, уміння привертати увагу й залучати послідовників, почуття гумору, а також стійкість і витримку у складних ситуаціях [52].

Крім того, сучасні дослідники підкреслюють важливість соціальних і комунікативних навичок, емоційного інтелекту та здатності до адаптації. Саме поєднання когнітивних, емоційних та поведінкових рис визначає ефективного лідера, здатного мобілізувати команду, мотивувати підлеглих та досягати стратегічних цілей організації. У контексті публічного управління особистісні якості лідера стають ключовими для формування ефективного колективу та реалізації державних програм і реформ.

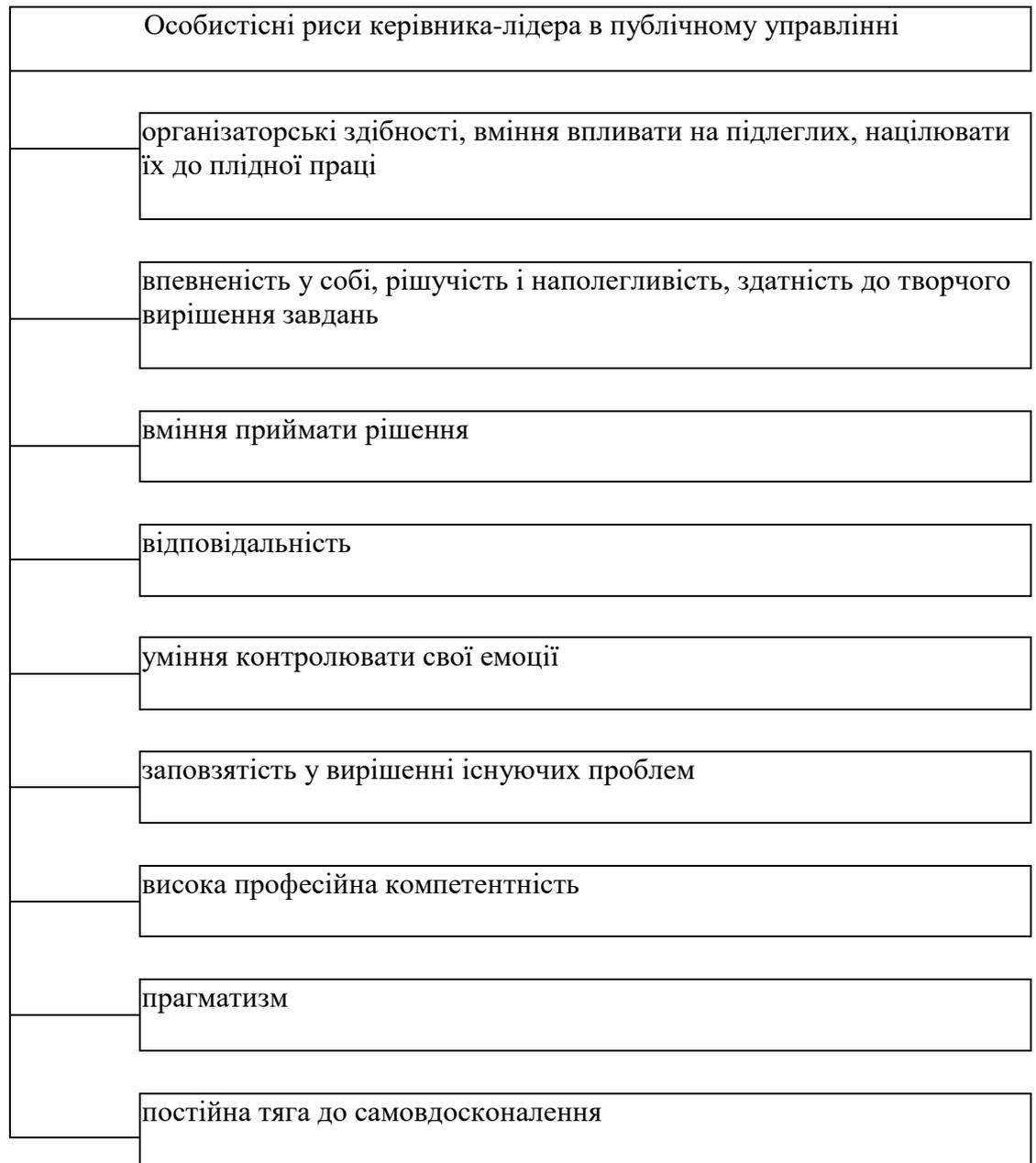


Рис. 1.1 Особистісні риси керівника-лідера в публічному управлінні

Аналіз діяльності успішних лідерів у сфері публічного управління дозволяє виділити низку ключових компетенцій, що забезпечують ефективне керівництво:

- Управління увагою – здатність чітко, структуровано та переконливо представляти результати роботи, напрями діяльності чи стратегічні цілі, роблячи їх зрозумілими й цікавими для підлеглих, щоб заохотити їх до активної участі та відповідальності;
- Управління значенням – вміння передавати зміст ідей, бачення або концепцій так, щоб підлеглі сприймали їх як важливі та цінні для

досягнення колективних або організаційних цілей;

- Управління довірою – формування послідовної, відкритої та передбачуваної поведінки, що дозволяє здобути та підтримувати довіру команди, підвищуючи її мотивацію і залученість;
- Управління собою – усвідомлення власних сильних і слабких сторін, здатність до саморегуляції та ефективного залучення ресурсів інших осіб для компенсування власних обмежень або посилення можливостей [62, 8].

Сучасні дослідження показують, що традиційне керівництво дозволяє реалізувати лише близько 60% потенціалу працівників, тоді як керівник-лідер здатен мобілізувати повний спектр здібностей команди. Лідер у публічному управлінні не просто координує діяльність підлеглих, а й сприяє розвитку інноваційного мислення, стимулює створення та впровадження нових ідей, організовує ефективний обмін знаннями і забезпечує застосування сучасних технологій на всіх рівнях організації.

Крім того, керівник-лідер формує мотиваційне та психологічно комфортне середовище, де працівники усвідомлюють власну значущість, беруть на себе відповідальність за виконання завдань і відчувають підтримку у розвитку професійних навичок. Це не лише підвищує продуктивність, а й сприяє формуванню спільної культури інноваційності та відповідального публічного управління, що є важливим фактором реалізації стратегічних завдань держави [59].

Лідерство ґрунтується на особистісних якостях керівника-лідера, його щирій відданості справі та здатності передати це захоплення своїй команді. Саме ця здатність вирізняє лідерство серед інших форм управління, адже взаємодія між лідером і підлеглими спрямована не просто на виконання завдань, а на реальні зміни в організації та досягнення конкретних результатів, що відповідають спільним цілям. У сучасних умовах публічного управління ефективно лідерство стає важливим фактором мотивації працівників: коли вони відчувають власну значущість і цінність, підвищується їхня продуктивність, креативність і готовність брати на себе відповідальність. Крім того, лідер

здатний формувати позитивну корпоративну культуру, сприяти розвитку професійних навичок та підтримувати інноваційний підхід до роботи.

Таким чином, у публічному управлінні поняття «керівництво» визначає офіційно структуровані формальні управлінські відносини, що регламентують виконання підлеглими визначених завдань і доручень. У свою чергу, «лідерство» відображає процес внутрішньогрупової взаємодії, коли керівник впливає на поведінку співробітників, спрямовує їхні зусилля та мотивує до досягнення спільних цілей у визначені строки з максимальною ефективністю. Лідерство забезпечує не лише виконання завдань, але й розвиток потенціалу команди, зміцнення довіри та лояльності, а також підвищення загальної ефективності системи публічного управління.

Відмінності між лідерством і керівництвом (менеджментом), а також між лідером і керівником проявляються у характері їхніх ролей та функцій у процесі управління. Керівництво орієнтоване на виконання формальних управлінських завдань і структурованих процедур, тоді як лідерство передбачає вплив на поведінку підлеглих, їх мотивацію та розвиток командного потенціалу для досягнення спільних цілей.

В умовах децентралізації державної влади в Україні лідерство стає ключовим елементом професійної компетентності державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. По-перше, воно є невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки ефективне вирішення складних і різноманітних завдань здійснюється через вплив керівника-лідера на підлеглих та колектив у цілому. По-друге, лідерство сприяє формуванню ефективного впливу на суспільно-політичні, соціально-економічні та державотворчі процеси, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань органів публічного управління. По-третє, як постійний процес саморозвитку та вдосконалення керівника-лідера, лідерство є обов'язковою умовою функціонування сучасної публічної адміністрації, сприяючи підвищенню ефективності роботи державних установ та органів місцевого самоврядування [50, с.175].

Різноманітні наукові підходи до дослідження лідерства демонструють його

багатогранність та складність. Незважаючи на численні теорії, досі не існує єдиної універсальної концепції, яка б повністю пояснювала цей соціальний феномен. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідерство варто розглядати комплексно, як поєднання індивідуальних психологічних рис керівника, його професійних компетенцій, здатності впливати на колектив і створювати умови для розвитку людського потенціалу та інновацій у публічному управлінні.

2.2. Діагностика рівня розвитку лідерських якостей державних службовців (на основі практичних матеріалів)

Для діагностики лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування застосовуються різноманітні стандартизовані методики, що дозволяють комплексно оцінити як професійні, так і особистісні якості суб'єктів управління. До них належать оцінка вираженості лідерських тенденцій, рівня емоційного інтелекту, стилю саморегуляції поведінки, а також модифікована методика якісно-кількісного аналізу особистих прагнень. Додатково використовуються тести, що визначають смисложиттєві орієнтації та життєстійкість. Для більш глибокого вивчення особистісного потенціалу посадових осіб застосовуються методики, які безпосередньо дозволяють визначити здатність до лідерства: оцінка рівня суб'єктивного контролю, тестування мотивації досягнення успіху та уникнення невдач, діагностика мотиваційної структури особистості, оцінка спрямованості особистості, багатофакторний особистісний опитувальник 16-ФЛЮ та опитувальник «Готовність до ризику». Для проведення практичного дослідження рівня розвитку лідерських якостей у посадових осіб місцевого самоврядування було обрано опитувальник «Методика ефективності лідерства» [54, с. 517–521], який дозволяє системно оцінити ключові лідерські компетенції, включаючи комунікативні здібності, мотиваційну активність, здатність до управління

командою та прийняття ефективних управлінських рішень, що є важливими для підвищення ефективності публічного управління.

Обрана методика дозволяє оцінити не лише наявні лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування, а й її практичну діяльність з точки зору потенційної ефективності управлінської роботи. Опитувальник «Методика ефективності лідера» може застосовуватися як для самооцінки посадовою особою власних лідерських компетенцій, так і для оцінки її колегами та підлеглими. Варто зазначити, що при проведенні самооцінки існує ризик суб'єктивного спотворення результатів через прагнення представити себе у більш вигідному світлі. З цієї причини рекомендується поєднувати самооцінку з оцінкою соціально-професійного оточення: колеги та підлеглі мають надати власну оцінку рівня розвитку лідерських якостей посадової особи, після чого результати інтегруються для отримання об'єктивної та комплексної характеристики лідерського потенціалу.

Для оцінки рівня розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування у межах обраної методики за кожну позитивну відповідь на запитання «так» нараховується 1 бал, а за відповідь «ні» – 0 балів. У питанні №3 перша відповідь оцінюється 1 балом, друга – 0. Загальна кількість балів дозволяє визначити ефективність лідерського потенціалу: від 30 до 40 балів свідчить про високий рівень, 11–29 балів – середній, а 10 балів і менше – низький рівень розвитку лідерських якостей [59, с.674].

Методика ефективності лідерства дає змогу реалізувати кілька ключових завдань. По-перше, визначити ступінь розвитку лідерських компетенцій через підрахунок результатів опитувальника. По-друге, оцінити ефективність лідерських навичок на основі спостережень та оцінок колег і підлеглих, оскільки методика передбачає не лише самооцінку, а й зовнішню оцінку соціально-професійного оточення. По-третє, встановити рівень взаємодії посадової особи з командою та оточенням, порівняти самосприйняття лідера з оцінками інших, а також оцінити комунікативний стиль, здатність делегувати повноваження, мотивувати підлеглих і підтримувати ефективну емоційну взаємодію.

Методика також дозволяє оцінити здатність до планування, контролю, самоосвіти та саморозвитку, а також виявити індивідуально-особистісні якості, такі як готовність до складної роботи, творчий підхід, гнучкість у прийнятті рішень і здатність адаптувати стиль керівництва до конкретних обставин.

Крім психо-діагностичних методик, діагностика лідерських якостей включає й соціологічні інструменти, зокрема сфокусоване групове дослідження, що дозволяє вивчати колективні оцінки та взаємодію посадових осіб із соціально-професійним середовищем, а також практичну ефективність застосування їхніх лідерських навичок у роботі.

Фокус-група (ФГД) є одним із якісних методів дослідження, що передбачає організацію групового інтерв'ю у форматі обговорення конкретної теми за участю 6–12 респондентів під керівництвом модератора. На відміну від індивідуальних інтерв'ю, у фокус-групах основна комунікація відбувається між самими учасниками, а роль модератора зводиться до спрямування дискусії у потрібне русло. Цей метод ефективно використовується для вивчення лідерської поведінки та оцінки лідерських якостей державних службовців, зокрема для аналізу результатів раніше застосованих методик і визначення змін, які відбулися внаслідок їх застосування.

Фокус-група дозволяє виявити мотивацію посадових осіб, різні підходи до виконання службових обов'язків, ставлення до проблем та оцінити глибинні аспекти їхньої поведінки. Водночас слід пам'ятати, що цей метод є якісним, і на його основі не можна робити кількісних узагальнень.

Опитування проводиться за заздалегідь підготовленим сценарієм з невеликою групою «типових» представників досліджуваного середовища, схожих за основними соціальними характеристиками. У нашому випадку учасниками виступають посадові особи місцевого самоврядування. Дискусії зазвичай відбуваються у спеціально обладнаних приміщеннях із використанням відео- та аудіозаписуючих пристроїв.

Завдання фокус-групи у рамках дослідження лідерських якостей державних службовців включають: визначення ставлення учасників до

феномену лідерства та можливостей його впровадження у сфері публічного управління; аналіз сильних і слабких сторін лідерських взаємодій у комунікаційному просторі органів влади; дослідження глибинних мотивів щодо розвитку лідерських якостей; оцінку системи цінностей та виділення основних типів лідерської поведінки; а також аналіз існуючих соціально-управлінських відносин у структурі місцевого самоврядування.

Метод фокус-групи, або групового глибинного інтерв'ю, належить до «гнучких», або якісних соціологічних підходів. У сучасній практиці розвинених країн подібні методи не лише використовуються для вивчення соціальних та управлінських проблем, а й служать ефективним інструментом консультування органів влади та розробки публічної політики.

Фокус-групи виділяються серед традиційних соціологічних методів дослідження завдяки трьом основним особливостям.

По-перше, фокус-група є якісним методом, а не кількісним. На відміну від соціологічного опитування, яке дозволяє з'ясувати «ХТО» і «СКІЛЬКИ» опитаних належать до певної категорії, фокус-група дає відповіді на питання «ЯК саме» та «ЧОМУ» учасники поводяться певним чином. Це особливо важливо для вивчення лідерської поведінки та оцінки лідерських якостей державних службовців.

По-друге, відмінність полягає у способі формування вибірки та збору інформації. У кількісних дослідженнях застосовується стандартизоване опитування респондентів за єдиною анкетною, тоді як у фокус-групах використовуються методи глибинного групового інтерв'ю. Вони дозволяють виявити приховані мотиви, внутрішні установки та різноманітні підходи до лідерської поведінки, ситуаційного лідерства і взаємодії у професійному середовищі.

По-третє, фокус-група є суб'єктивним методом дослідження. На відміну від кількісного опитування, де збір і обробка даних відбуваються об'єктивно, фокус-група передбачає комунікацію учасників між собою на рівних за статусом

умовах. Це знижує психологічні бар'єри, що часто виникають у індивідуальних інтерв'ю, та забезпечує більш яскраві і щирі емоційні реакції учасників.

Під час фокус-групи увага учасників концентрується на питаннях, які цікавлять дослідника, що дозволяє отримати глибоке розуміння прихованих аспектів сприйняття та поведінки державних службовців. У результаті цей метод дає змогу значно розширити і поглибити аналіз лідерських якостей у порівнянні з кількісними дослідженнями, виявляючи нюанси взаємодії, мотивації та комунікативних стратегій державних службовців.

Методика «Ефективність лідерства» виявилася ефективним інструментом для аналізу лідерських якостей, притаманних посадовим особам місцевого самоврядування. Вона дозволяє не лише оцінити рівень ефективності державного службовця як лідера, а й отримати оцінку його компетентностей від колег та підлеглих, що дає змогу всебічно оцінити прояви лідерських якостей у професійній діяльності. Додатково у дослідженні було застосовано метод сфокусованого групового дослідження, проведення якого після використання зазначених методик є логічним етапом алгоритму діагностики ефективності розвитку лідерських компетенцій. Фокус-група, як якісний соціологічний метод, дозволила оцінити рівень розвитку лідерських якостей посадових осіб та простежити вплив певних тренінгових та навчальних технологій на їх професійну поведінку та комунікативні навички.

Відправним моментом для розкриття проблеми та виконання завдань цього підрозділу стало те, що учасники дослідження попередньо брали участь у тренінгах з розвитку лідерських якостей у рамках програми MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION. Програма проходила на базі Нікопольського економічного університету протягом лютого–червня 2025 року спільно з Канадським інститутом українознавства (CIUS).

У нашому дослідженні взяли участь посадові особи місцевого самоврядування міськвиконкому м. Миколаїв. Адміністративно до міста входять також прилеглі селища міського типу. У структурному відношенні виконком міської ради Миколаєва складається з численних відділів: землекористування,

обліку та розподілу житла, економіки, інформаційно-технічного забезпечення, реєстраційного, ведення Державного реєстру виборців, з питань запобігання та протидії корупції, архітектури та інспекції ДАБК, по роботі зі зверненнями громадян, молоді та спорту, культури, туризму, національностей і релігій, транспорту та зв'язку, управління освіти, Центру соціальних служб, служби у справах дітей, архівного, організаційного, юридичного та загального відділів, Центру надання адміністративних послуг, відділу з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, управління праці та соціального захисту населення, фінансового управління та прес-служби міського голови.

У дослідженні взяли участь 12 посадових осіб місцевого самоврядування, з яких 10 – рядові службовці, а 2 – заступники керівників відділів: Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) та Управління праці та соціального захисту населення (УПСЗН).

У результаті застосування методики «Ефективність лідерства» було визначено, що заступник керівника Центру надання адміністративних послуг м. Миколаєва оцінює власний рівень лідерської ефективності як високий — 35 балів. Водночас узагальнена оцінка, надана його підлеглими, становить 29 балів, що відповідає середньому рівню ефективності. До дослідження також були залучені заступник керівника та співробітники Управління праці та соціального захисту населення м. Миколаєва. За результатами опитування, заступник керівника цього підрозділу визначає свій рівень лідерства як високий — 33 бали, тоді як оцінка підлеглих становить 28 балів, що також характеризується як середній рівень ефективності.

Деталізований аналіз отриманих результатів дозволив виявити особливості розвитку ключових лідерських компетентностей. Зокрема, оцінюючи комунікаційну сферу взаємодії в ЦНАП м. Миколаєва, встановлено, що керівник підкреслює свою орієнтованість на співпрацю з колективом. Це твердження повністю підтверджується відповідями підлеглих: 100% респондентів погодилися з цією характеристикою. Також працівники зазначили, що керівник використовує чітке, зрозуміле мовлення (80%), на відміну від емоційно

забарвлених висловлювань із підтекстами (20%). Сам керівник у своїх відповідях також засвідчив схильність до конкретності та ясності в комунікації.

Важливою умовою ефективної взаємодії є питання психологічної дистанції. Керівник ЦНАП вважає, що не підтримує бар'єрів у спілкуванні з колективом, проте погляди персоналу дещо інші: 80% респондентів зазначили, що відчують психологічну дистанцію з боку керівника, і лише 20% погодилися з його твердженням. Водночас 80% опитаних підкреслили, що керівник демонструє вміння уважно слухати працівників, що свідчить про наявність важливих комунікативних якостей, необхідних для ефективного лідерства в публічному управлінні.

Однією з провідних характеристик лідера в системі публічного управління є вміння раціонально делегувати повноваження та забезпечувати конструктивну взаємодію з персоналом. Проведена діагностика свідчить, що керівник ЦНАП демонструє прагнення обґрунтовувати ухвалені управлінські рішення, проте лише 40% опитаних співробітників підтверджують відповідну практику. Водночас 60% респондентів висловлюють незгоду з цією позицією, що може свідчити про нерівномірність комунікаційних процесів або недостатню прозорість пояснення управлінських дій для всіх груп підлеглих.

Важливо підкреслити, що всі працівники (100%) засвідчили наявність практики колегіального обговорення питань, пов'язаних із професійною діяльністю центру. Це підтверджує і заступник керівника, який відзначає орієнтацію на колективне ухвалення рішень та залучення кожного працівника до процесу управління. Крім того, 100% респондентів відзначають отримання повної підтримки з боку керівника в ситуаціях, що потребують допомоги, що свідчить про наявність у керівника високого рівня емпатії та здатності до організаційного наставництва.

Стосовно використання індивідуального потенціалу співробітників, керівник ЦНАП підкреслює орієнтацію на сильні якості підлеглих, що загалом підтверджує 80% опитаних. Водночас 20% респондентів не погоджуються з таким твердженням, що може вказувати на певні прорахунки у персональному

підході або нерівномірність розподілу завдань. Разом з тим, усі опитані (100%) переконані, що керівник добре обізнаний із професійними можливостями персоналу та здатний ефективно використовувати їх у діяльності Центру, що, зокрема, підтверджується і його самооцінкою.

Сукупність отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що лідерський стиль керівника ЦНАП характеризується поєднанням колегіальності, підтримки, вміння використовувати потенціал підлеглих та прагнення до аргументованого управління, хоча одночасно потребує удосконалення в частині комунікації та підвищення прозорості прийняття рішень.

Дослідження міжособистісного аспекту взаємодії керівника та підлеглих у ЦНАП м. Миколаєва дозволило оцінити емоційну складову управлінських відносин. Отримані результати засвідчують, що переважна більшість працівників (80%) вважають, що керівник довіряє своєму колективу, хоча 20% респондентів не поділяють цієї думки. Власна оцінка керівника засвідчує, що він, у свою чергу, довіряє підлеглим, і це підтверджують 80% співробітників, проте 20% виявляють певну недовіру, що може свідчити про наявність окремих проблем у розбудові взаємної відкритості.

Керівник також декларує прагнення враховувати особисті потреби та інтереси співробітників, і цей підхід повністю поділяють усі працівники (100%). Це свідчить про сформований індивідуально-ціннісний підхід до управління персоналом та створення умов для позитивного психоемоційного клімату.

Особливої уваги заслуговує показник взаємної поваги, який, згідно з результатами діагностики, має беззаперечний характер: 100% працівників поважають керівника, і цей факт підтверджується самою управлінською позицією керівника, який наголошує на поважному ставленні до персоналу. Така взаємність сприяє формуванню сприятливої атмосфери співпраці, підвищенню мотивації та ефективності діяльності.

Показник професійного розуміння керівником критеріїв підбору кадрів також є важливим для оцінки лідерських компетенцій. Згідно з дослідженням, керівник упевнений, що володіє ефективними підходами до формування

колективу, і цю позицію підтримують 80% працівників. Водночас 20% респондентів критично оцінюють його кадрові рішення. Це може свідчити про певні суперечності в очікуваннях персоналу або про недостатньо прозору кадрову політику, що потребує додаткового аналізу й можливого удосконалення.

Лідер-керівник виконує ключові управлінські функції, серед яких особливе значення мають планування та контроль за діяльністю підлеглих. За результатами дослідження, контрольна функція керівника ЦНАП у м. Миколаїв реалізується на високому рівні: усі опитані підлеглі (100%) підтвердили, що керівник систематично контролює виконання поставлених завдань та дотримання трудової дисципліни. Аналогічно, функція планування також характеризується високою ефективністю — 100% респондентів зазначили, що керівник приділяє достатньо часу як організації власної роботи, так і плануванню діяльності команди [55, с.479].

Однією з важливих складових лідерських компетенцій є здатність до самоосвіти та професійного саморозвитку. Керівник наголошує на регулярному підвищенні кваліфікації та участі у спеціалізованих тренінгах і семінарах, що підтверджують 100% респондентів. При цьому 80% підлеглих зазначають активність керівника у підвищенні професійного рівня, а 20% вважають, що цього не спостерігають, що може свідчити про індивідуальні сприйняття або недостатню комунікацію щодо власного розвитку керівника.

Щодо саморозвитку, 80% підлеглих підтвердили, що керівник читає професійну літературу та ознайомлюється з новими дослідженнями у сфері діяльності, а 20% респондентів зазначили наявність власної бібліотеки з сучасними науковими та практичними матеріалами. Крім того, керівник прагне впроваджувати інноваційні підходи та технології у роботу підлеглих, що підтвердили 80% респондентів; водночас 20% зазначили, що керівник не завжди проявляє активну інноваційну позицію.

Таким чином, результати дослідження свідчать про високий рівень розвитку управлінських компетенцій керівника у сфері планування та контролю, а також про достатній рівень його професійного саморозвитку та здатності

застосовувати інноваційні підходи у роботі. Водночас окремі розбіжності у сприйнятті ефективності керівника підлеглими вказують на потенційну необхідність покращення комунікацій та більш прозорого інформування команди про власну навчальну і розвивальну діяльність.

Мотиваційна сфера та практика заохочення персоналу у досліджуваній організації характеризуються наступним чином. Більшість опитаних підлеглих (60%) підтвердили, що керівник стимулює їхню творчу активність і самостійність, водночас 40% респондентів не поділяють такої думки. Сам керівник зазначає, що намагається заохочувати ініціативність і творчу активність своїх підлеглих, підкреслюючи важливість розвитку їхніх професійних здібностей.

Щодо рівня автономії у виконанні завдань, керівник стверджує, що надає підлеглим достатню свободу для реалізації робочих цілей та самостійного прийняття рішень. Проте лише 40% опитаних погоджуються з цією оцінкою, а 60% вважають, що така свобода обмежена, що може свідчити про потребу у покращенні комунікації щодо делегування завдань та повноважень.

Ще одним важливим аспектом є практика подяк і нагородження. Керівник зазначив, що зазвичай не дякує підлеглим індивідуально за добре виконану роботу, однак 80% респондентів підтвердили, що отримували подяку. Ймовірно, це пов'язано з тим, що в організації діє система періодичного нагородження кращих працівників. Крім того, керівник зауважив, що подяки та заохочення здебільшого відбуваються публічно, у присутності колег; цю позицію підтвердили 80% підлеглих, тоді як 20% не погодилися.

Що стосується зауважень, керівник прагне проводити їх переважно індивідуально, щоб уникнути публічної критики. З цією практикою погоджуються 60% опитаних, тоді як 40% вважають, що зауваження іноді робляться у присутності інших співробітників. Це свідчить про можливі розбіжності у сприйнятті стилю керівництва та підкреслює необхідність більш чіткого регламентування комунікації з персоналом у критичних ситуаціях.

У цілому результати свідчать, що мотиваційна та заохочувальна сфери керівника функціонують на достатньому рівні, проте існують окремі аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема делегування повноважень та прозорість у наданні зворотного зв'язку.

Однією з ключових умов ефективного сучасного керівництва та лідерства є здатність проявляти гнучкість та швидко адаптуватися до змін, що особливо важливо у прийнятті публічно-управлінських рішень. За результатами опитування, керівник ЦНАПу у м. Миколаїв оцінює себе як здатного приймати необхідні рішення та проявляти гнучкість у процесі їх ухвалення. Цю оцінку повністю підтримали всі опитані підлеглі (100%), що свідчить про високий рівень довіри до його управлінського підходу та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Ще однією важливою рисою керівника-лідера є вміння змінювати стиль управління залежно від конкретної ситуації та потреб підлеглих. Керівник ЦНАПу зазначив, що володіє цією здатністю, і всі респонденти (100%) підтвердили наявність такої якості, що забезпечує ефективну адаптацію організаційного процесу до зовнішніх та внутрішніх змін.

Індивідуально-особистісні характеристики лідера проявляються через самооцінку, усвідомлення власних сильних та слабких сторін, а також через впевненість у собі та готовність до складної роботи. Заступник керівника наголосив, що зазвичай виконує цікаву, але водночас складну роботу, і цю характеристику підтвердили всі опитані підлеглі (100%). Вміння керівника усвідомлювати свої позитивні та негативні якості та ефективно їх використовувати у професійній діяльності підтвердили 60% респондентів, що свідчить про достатній рівень самоусвідомлення та управлінської компетентності.

Творчий підхід до роботи є ще одним важливим показником лідерських компетенцій. Опитування показало, що 80% підлеглих відзначили активне застосування керівником творчого підходу у виконанні управлінських завдань. Це свідчить про здатність керівника генерувати нові ідеї, впроваджувати

інноваційні рішення та стимулювати розвиток творчого потенціалу свого колективу.

Варто також відзначити, що керівник демонструє здатність мотивувати підлеглих, заохочувати їхню самостійність та ініціативність, а також ефективно делегувати повноваження, враховуючи сильні сторони персоналу. Такий комплекс лідерських якостей сприяє формуванню високоефективного та згуртованого колективу, що здатен успішно виконувати поставлені завдання та адаптуватися до змін у публічно-управлінській сфері.

Порівняємо результати дослідження, проведеного серед посадових осіб Управління праці та соціального захисту населення (УПСЗН). У сфері комунікації керівник наголошує на своїй готовності до співпраці з іншими, і цю оцінку підтримали 80% підлеглих, тоді як 20% респондентів не погодилися, що свідчить про певні відмінності у сприйнятті керівника його командою.

Щодо стилю мовлення, більшість підлеглих (60%) відзначили, що керівник використовує емоційно забарвлену мову з натяками та підтекстами, тоді як 40% зазначили, що він віддає перевагу чіткій і зрозумілій мові. Сам керівник підтвердив, що в спілкуванні зі своїми працівниками він найчастіше використовує емоційно забарвлені висловлювання, що може впливати на сприйняття його комунікаційних сигналів серед колективу.

Ще одним важливим аспектом взаємодії є психологічна дистанція. Керівник вважає, що не підтримує значної дистанції під час спілкування з персоналом, проте думка підлеглих дещо інша: 80% респондентів вважають, що він все ж тримає психологічну дистанцію, тоді як лише 20% погодилися з самооцінкою керівника.

Водночас 80% підлеглих підтвердили, що керівник уміє слухати своїх працівників, уважно реагує на їхні пропозиції та зауваження, що свідчить про розвиток у нього високих комунікативних компетенцій. Ці результати дозволяють зробити висновок, що попри деякі розбіжності в оцінках стилю спілкування та дистанції, керівник демонструє здатність ефективно взаємодіяти з командою та підтримувати конструктивний діалог.

Здатність делегувати повноваження є однією з найважливіших компетенцій керівника, що забезпечує ефективну організацію роботи підлеглих. За результатами проведеного опитування, керівник Управління праці та соціального захисту населення (УПСЗН) у своїй публічно-управлінській діяльності зазвичай пояснює причини ухвалених рішень: таку оцінку підтримали 80% працівників, тоді як 20% висловили несхвалення. Крім того, 80% респондентів зазначили, що керівник активно обговорює питання, що стосуються спільної роботи, і сам керівник підтвердив, що прагне залучати до дискусії всіх підлеглих. Що стосується підтримки персоналу, 80% респондентів відзначили, що отримують від керівника необхідну допомогу, консультації та увагу, що сприяє підвищенню мотивації та залученості в робочий процес.

Управлінська практика керівника також передбачає орієнтацію на сильні сторони працівників. 80% респондентів підтримали таку оцінку, водночас 20% висловили протилежну думку. При цьому 60% підлеглих вважають, що керівник ефективно використовує потенціал співробітників у професійній діяльності, що підтверджується і самооцінкою керівника. Такий підхід сприяє оптимальному розподілу завдань та розвитку професійних компетенцій персоналу.

Особливу роль у формуванні ефективного мікроклімату відіграє емоційна складова взаємодії керівника та підлеглих. 80% респондентів упевнені, що керівник їм довіряє, тоді як 20% не поділяють такої думки. Сам керівник зазначив, що персонал, у свою чергу, йому довіряє, і цю оцінку підтвердили всі опитані підлеглі (100%). Крім того, 80% респондентів відзначили, що керівник цікавиться інтересами та потребами своїх співробітників, що сприяє формуванню довірчих і відкритих відносин у колективі.

Взаємоповага між керівником та персоналом є невід'ємною складовою позитивного мікроклімату в організації. У цьому підрозділі вона проявляється беззаперечно: керівник і підлеглі поважають один одного, що підтверджується результатами дослідження. Керівник підкреслює, що завжди ставиться до своїх підлеглих з повагою, і 100% опитаних підтримали цю оцінку. Крім того, керівник добре розуміє, на які професійні та особистісні якості слід звертати увагу при

прийомі на роботу для формування успішного, ефективного та згуртованого колективу: 80% респондентів погодилися з цим твердженням, водночас 20% вважають, що у цьому напрямі керівник потребує покращення своєї ефективності.

Загалом результати дослідження свідчать про високий рівень управлінських та лідерських компетенцій керівника УПСЗН, що проявляється у здатності делегувати повноваження, підтримувати взаємодовіру, орієнтуватися на сильні сторони підлеглих та створювати сприятливий мікроклімат для досягнення організаційних цілей.

Як уже зазначалося, лідер-керівник виконує важливі управлінські функції, серед яких особливе місце займають планування та контроль за діяльністю персоналу. Результати дослідження свідчать, що контрольна функція керівника УПСЗН здійснюється на високому рівні: усі опитані підлеглі (100%) підтвердили, що керівник забезпечує належний контроль за їхньою роботою, своєчасно реагує на проблеми та надає необхідні вказівки для досягнення робочих результатів. Що стосується планування, 80% респондентів відзначили, що керівник приділяє достатньо часу організації власної роботи та плануванню завдань підлеглих, що свідчить про високий рівень ефективності управлінського процесу [51, с.462].

У сфері самоосвіти та саморозвитку керівник УПСЗН демонструє активну позицію. 80% підлеглих зазначили, що він прагне підвищувати кваліфікацію та вдосконалювати професійні компетенції, тоді як 20% не поділяють цієї думки. Регулярна участь керівника у спеціалізованих курсах, семінарах та тренінгах підтверджена 80% респондентів, що свідчить про його системний підхід до розвитку професійних навичок.

Що стосується саморозвитку, 80% підлеглих вважають, що керівник активно читає літературу за профілем діяльності, ще 80% відзначили наявність у нього бібліотеки з новітніми дослідженнями та матеріалами щодо спеціалізації. Керівник підкреслює, що систематично займається самоосвітою та

самовдосконаленням, особливо у сфері своєї професійної діяльності, що сприяє впровадженню сучасних управлінських практик у підрозділі.

Крім того, керівник проявляє ініціативу щодо впровадження інноваційних технологій у роботу організації та діяльність підлеглих. Всі опитані працівники (100%) підтвердили його схильність до інноваційної діяльності, відзначаючи це як важливий показник сучасного та ефективного управлінського підходу. Це дозволяє підрозділу УПСЗН підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси та створювати умови для професійного розвитку персоналу, а також формує позитивний імідж керівника як прогресивного лідера, який поєднує управлінські компетенції з інноваційним мисленням.

Як уже зазначалося, лідер-керівник виконує важливі управлінські функції, серед яких особливе місце займають планування та контроль за діяльністю персоналу. Результати дослідження свідчать, що контрольна функція керівника УПСЗН здійснюється на високому рівні: усі опитані підлеглі (100%) підтвердили, що керівник забезпечує належний контроль за їхньою роботою, своєчасно реагує на проблеми та надає необхідні вказівки для досягнення робочих результатів. Що стосується планування, 80% респондентів відзначили, що керівник приділяє достатньо часу організації власної роботи та плануванню завдань підлеглих, що свідчить про високий рівень ефективності управлінського процесу.

У сфері самоосвіти та саморозвитку керівник УПСЗН демонструє активну позицію. 80% підлеглих зазначили, що він прагне підвищувати кваліфікацію та вдосконалювати професійні компетенції, тоді як 20% не поділяють цієї думки. Регулярна участь керівника у спеціалізованих курсах, семінарах та тренінгах підтверджена 80% респондентів, що свідчить про його системний підхід до розвитку професійних навичок.

Що стосується саморозвитку, 80% підлеглих вважають, що керівник активно читає літературу за профілем діяльності, ще 80% відзначили наявність у нього бібліотеки з новітніми дослідженнями та матеріалами щодо спеціалізації. Керівник підкреслює, що систематично займається самоосвітою та

самовдосконаленням, особливо у сфері своєї професійної діяльності, що сприяє впровадженню сучасних управлінських практик у підрозділі.

Крім того, керівник проявляє ініціативу щодо впровадження інноваційних технологій у роботу організації та діяльність підлеглих. Всі опитані працівники (100%) підтвердили його схильність до інноваційної діяльності, відзначаючи це як важливий показник сучасного та ефективного управлінського підходу. Це дозволяє підрозділу УПСЗН підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси та створювати умови для професійного розвитку персоналу, а також формує позитивний імідж керівника як прогресивного лідера, який поєднує управлінські компетенції з інноваційним мисленням.

Мотиваційна сфера та практика заохочення персоналу в Управлінні праці та соціального захисту населення (УПСЗН) демонструють певну системність та спрямованість на стимулювання ініціативи. Так, більшість опитаних підлеглих (80%) зазначили, що керівник активно заохочує їхню творчу діяльність та самостійність, тоді як 20% висловили іншу думку. Сам керівник підтвердив, що приділяє увагу розвитку ініціативності та підтримці творчого підходу в роботі підлеглих.

Для досягнення робочих цілей керівник надає підлеглим певну свободу дій, і 80% респондентів підтримали таку практику, хоча 20% вважають, що рівень автономії можна було б підвищити. Що стосується заохочень, керівник зазначив, що зазвичай дякує працівникам за добре виконану роботу, і всі респонденти (100%) підтвердили отримання подяк. При цьому 80% підлеглих відзначили, що подяки зазвичай висловлюються у присутності колег, а 20% респондентів зазначили, що це відбувається рідше. Щодо зауважень, керівник надає перевагу їх публічному обговоренню перед колегами, і 100% опитаних підтвердили цей факт, що свідчить про відкритість та прозорість у комунікації.

Крім того, дослідження засвідчило високу здатність керівника до гнучкості та адаптації до змін, а також ефективного прийняття управлінських рішень — 80% підлеглих підтримали таку оцінку. Заступник керівника УПСЗН також

вважає, що вмiє змiнювати стиль управлiння залежно вiд конкретної ситуацiї, i 80% респондентiв пiдтвердили наявнiсть цiєї компетенцiї у свого керiвника.

У цiлому, результати опитування свiдчать про наявнiсть у керiвника розвинених лiдерських та мотивацiйних якостей, здатностi пiдтримувати творчий потенцiал персоналу, забезпечувати автономiю працiвникiв, а також гнучко реагувати на змiни та адаптувати управлiнський стиль пiд конкретнi ситуацiї. Такий пiдхiд сприяє формуванню ефективного, мотивованого та згуртованого колективу.

Iндивiдуально-особистiснi якостi лiдера проявляються через його самооцiнку, усвiдомлення власних iнтересiв та впевненiсть у собi. Керiвник пiдкреслює, що виконує цiкаву, водночас складну роботу, i цю характеристику пiдтримали 80% опитаних пiдлеглих. Для ефективного управлiння важливим є усвiдомлення власних сильних та слабких сторiн i вмiння вдало ними користуватися в рiзних ситуацiях. У цьому аспектi керiвник УПСЗН демонструє високий рiвень компетентностi: 80% респондентiв зазначили, що вiн добре розумiє свої позитивнi та негативнi якостi.

Творчий пiдхiд у трудовiй дiяльностi є ще однiєю ознакою лiдерських здiбностей. 80% опитаних пiдтвердили, що керiвник активно застосовує творчi рiшення у виконаннi управлiнських завдань, що сприяє розвитку iнновацiйностi та ефективностi роботи пiдроздiлу.

Дiагностичнi методики, використанi для оцiнки зазначених компетенцiй, застосовувалися протягом липня–серпня 2025 року. На початку вересня 2025 року було здiйснено системний аналiз отриманих результатiв, що дозволило пiдготувати наступний етап дослiдження — сфокусоване групове опитування. Його проведено 8 жовтня 2025 року за участю 12 осiб, усi з яких брали участь у попередньому етапi дослiдження. Це дало змогу поглиблено оцiнити лiдерськi та особистiснi якостi керiвника, а також уточнити сприйняття його дiяльностi пiдлеглими, зокрема у питаннях мотивацiї, креативностi та ефективностi управлiнських рiшень.

Отже, у нашому дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує психодіагностичні та соціологічні методики для оцінки лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування. Об'єктами дослідження стали 12 службовців Центру надання адміністративних послуг та Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Покровської міської ради Дніпропетровської області, які напередодні брали участь у програмі підвищення кваліфікації MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION.

Результати показали, що групова взаємодія є одним із ключових чинників розвитку лідерських компетенцій посадових осіб. Відповідне сприйняття підлеглими рівня професійної компетентності керівників стимулює останніх до прояву активної лідерської поведінки. Адекватне усвідомлення себе як лідера можливе лише через призму сприйняття власного соціально-професійного оточення та взаємодії з ним.

У ході дослідження було виділено основні сфери, у яких реалізуються лідерські якості як рядових посадових осіб, так і керівників: планування та контроль робочих процесів, міжособистісні відносини, очікування підлеглих щодо компетентностей керівника, а також схильність до саморозвитку і професійної самоосвіти. З'ясовано, що керівники оцінюють себе як високоефективних лідерів, тоді як рядові працівники дають більш стриману оцінку — середньо ефективних лідерів. Це свідчить про існування певного розриву між самовосприйняттям керівників та очікуваннями підлеглих щодо їх лідерських компетенцій [53, с.487].

Цікавим спостереженням є те, що в соціально орієнтованому підрозділі керівник робить зауваження та висловлює подяку у присутності всього колективу, що відображає високий рівень групової взаємодії та формування колективної мотивації. Натомість керівник ЦНАПу демонструє більш стриманий емоційний стиль і надає рекомендації та зауваження підлеглим переважно індивідуально.

Рядові посадові особи підкреслили, що розвиток лідерських якостей не передбачено їх посадовими інструкціями і не є формальною складовою

професійної компетентності. На їхню думку, рівень професійності визначається не стільки наявністю лідерських рис, скільки якістю надання послуг та результативністю адміністративних і публічно-управлінських процесів.

Отже, лідерські взаємовідносини ще не стали звичною практикою у щоденній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Водночас отримані дані свідчать про значний потенціал для розвитку та формалізації лідерських компетенцій, що може сприяти підвищенню ефективності роботи підрозділів та покращенню якості адміністративних послуг для населення.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження професійного становлення керівника-лідера в органах державної влади дозволило з'ясувати, що формування лідерських якостей є складним, тривалим і багатограним процесом, який значною мірою визначається як формальною підготовкою та підвищенням кваліфікації, так і практичним досвідом управлінської діяльності. Участь у спеціалізованих програмах підвищення кваліфікації, зокрема **MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION**, сприяє ефективному розвитку управлінських та лідерських компетенцій, формуючи у державних службовців уміння ухвалювати стратегічні рішення, координувати роботу підлеглих і адаптувати свій стиль управління до конкретних умов.

Діагностичні дослідження рівня розвитку лідерських якостей державних службовців показали, що ефективність керівництва значною мірою залежить від якості взаємодії керівника з підлеглими. При цьому підлеглі оцінюють керівників дещо стриманіше, ніж ті оцінюють себе самі, що свідчить про існування певного розриву між самовосприйняттям керівника та очікуваннями персоналу. Це вказує на необхідність регулярного зворотного зв'язку та саморефлексії, що дозволяє підвищити рівень адекватного сприйняття власних лідерських якостей.

У процесі дослідження було виділено ключові сфери реалізації лідерських компетенцій, до яких належать планування та контроль роботи підлеглих, організація міжособистісних відносин, мотиваційна діяльність, делегування повноважень, а також спрямованість на саморозвиток і професійну самоосвіту. Встановлено, що високий рівень групової взаємодії, здатність до гнучкого застосування стилю керівництва та ефективне управління емоційним кліматом колективу сприяють підвищенню продуктивності роботи та формуванню позитивного мікроклімату в організації.

Водночас дослідження показало, що лідерські компетенції не є формально закріпленими у посадових інструкціях рядових державних службовців, а оцінка їх професійної ефективності найчастіше базується на результатах діяльності та якості наданих послуг. Це свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку, систематизації та формалізації лідерських навичок у системі державної служби. Крім того, встановлено, що розвиток лідерських якостей тісно пов'язаний із здатністю службовця до саморефлексії, постійного підвищення професійної компетентності, ефективної комунікації та адаптації до змін у робочому середовищі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що успішне формування лідерських якостей державного службовця можливе лише через поєднання особистісного розвитку, комунікативної компетентності, здатності до ефективного управління колективом та стратегічного мислення. Водночас потреба у формалізації лідерських вимог у посадових інструкціях створює перспективи для впровадження системного підходу до розвитку лідерства в органах державної влади, що сприятиме підвищенню ефективності публічно-управлінських процесів і якості державних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШАХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями розвитку лідерства в органах державної влади України

Компетентність публічного управлінця визначається як комплекс знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків у конкретному органі публічної влади, державній установі чи організації. Вона передбачає здатність адаптувати управлінську обізнаність, особистісні психологічні характеристики та професійні навички до вимог конкретної посади. Формування компетентності залежить не лише від професійної підготовки, але й від моральних, етичних та ділових характеристик суб'єкта. У випадку конфлікту між особистісними цінностями управлінця та вимогами компетенцій публічного управління може виникати дисбаланс, що негативно впливає на взаємодію державного органу з громадянами та суспільством загалом.

В умовах України, особливо в контексті післявоєнного відновлення, проблематика ефективного планування, стратегічного управління та адміністративного модернізму набуває особливої актуальності. Публічний сектор виступає ключовим суб'єктом забезпечення реалізації державних стратегій, координації відбудовних процесів та підвищення якості державних послуг. Лідерство у сфері публічного управління в післявоєнний період зіткнеться з численними викликами, що потребуватимуть оперативного ухвалення рішень, гнучкості та здатності до інноваційного управління.

Основними напрямками розвитку лідерства в органах державної влади України можна визначити такі:

1. Підвищення професійної компетентності керівників – систематичне вдосконалення знань та навичок у сфері публічного управління, стратегічного планування, антикризового менеджменту та сучасних управлінських технологій.

2. Розвиток особистісних і комунікативних компетенцій – формування здатності до ефективної взаємодії з підлеглими та колегами, емпатії, вміння слухати, мотивувати та делегувати повноваження.

3. Стимулювання інноваційного та адаптивного мислення – підготовка керівників до швидкої реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, використання інноваційних підходів у вирішенні управлінських завдань.

4. Формування корпоративної культури лідерства – інтеграція лідерських практик у щоденну роботу органів державної влади, створення сприятливого мікроклімату та стимулювання командної взаємодії.

5. Підтримка безперервного саморозвитку та самоосвіти – заохочення державних службовців до участі у професійних програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах і практичних проектах, що сприяють розвитку стратегічного мислення та управлінських компетенцій.

6. Інституційне закріплення лідерських компетенцій – розробка стандартів, посадових інструкцій та систем оцінювання, які офіційно включають розвиток лідерства як невід’ємний елемент професійної ефективності державних службовців [56, с.432].

Таким чином, розвиток лідерства в органах державної влади України має носити системний характер, поєднуючи професійне, особистісне та організаційне вдосконалення. Це створює передумови для формування ефективного, адаптивного та відповідального управлінського корпусу, здатного забезпечити стратегічні цілі держави та ефективно надання публічних послуг у сучасних умовах.

Одним із ключових пріоритетів у сфері публічного управління є реформа законодавчої та інституційної бази, що регулює діяльність державних

службовців. Незважаючи на складні умови повномасштабної російської агресії, система публічного управління в Україні продовжувала виконувати свої функціональні обов'язки, забезпечуючи стабільність державних інститутів. Високу ефективність роботи політичної та адміністративної системи забезпечували лідери державного сектору, які спрямовували свої зусилля на підвищення професійної кваліфікації державних службовців, впровадження цифрових технологій та застосування конкурсних процедур для відбору управлінських кадрів [59, с. 64–65].

У післявоєнний період надзвичайно важливим є перегляд і модернізація законодавства, що регламентує діяльність публічної служби. Основними цілями реформ мають стати забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності роботи службовців, особливо керівників. До цього належить оновлення процедур відбору управлінців, запровадження високих етичних стандартів, розробка професійних стандартів діяльності та механізмів контролю за їх дотриманням. Втілення таких заходів сприятиме підвищенню якості державного управління, зміцненню суспільної довіри та формуванню професійної культури державних службовців.

Одним із важливих напрямів реформ є формування збалансованого та компетентного кадрового складу. Зокрема, реалізація державних програм працевлаштування демобілізованих ветеранів російсько-української війни не лише сприятиме їхній соціальній адаптації в мирний час, але й посилюватиме кадровий потенціал публічного управління. Крім того, актуальним є впровадження програм наставництва та професійного розвитку, які дозволяють молодим спеціалістам адаптуватися до вимог державної служби та швидко інтегруватися у систему управління.

В цілому, розвиток лідерства в органах державної влади України після війни передбачає поєднання законодавчої модернізації, кадрового оновлення та впровадження сучасних управлінських практик, що забезпечить ефективне керівництво та підвищення результативності публічної служби.

Одним із ключових аспектів повоєнного відновлення публічної служби є забезпечення її стабільного фінансування та ефективного ресурсного забезпечення. У післявоєнний період фінансова стійкість органів публічного управління та наявність необхідних матеріальних і технічних ресурсів стануть визначальними факторами для належного функціонування державних установ. Уряд України має гарантувати достатній рівень фінансування, що забезпечить своєчасне та якісне виконання службових обов'язків, а також конкурентоспроможний рівень заробітної плати державних управлінців. Недостатня оплата праці може перешкоджати залученню висококваліфікованих спеціалістів і утриманню професійних кадрів у системі публічного управління, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності органів влади.

Крім того, необхідно створювати умови для постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців. Важливо впроваджувати програми навчання, тренінги та курси підвищення компетентності, а також забезпечити доступ до сучасних технологій, цифрових платформ та сучасної матеріально-технічної інфраструктури. Це дозволить не лише підвищити професійний рівень державних службовців, але й сприятиме розвитку їхніх лідерських навичок, здатності приймати стратегічні управлінські рішення та адаптуватися до складних і динамічних умов роботи.

Такий підхід до фінансового та ресурсного забезпечення створює передумови для формування високоефективного, мотивованого та професійно підготовленого кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток публічного управління та реалізацію стратегічних цілей держави.

Проблема боротьби з корупцією залишається одним із ключових напрямів у дискусіях щодо відновлення та зміцнення потенціалу державного управління в Україні. Корупційні прояви підривають довіру до інститутів влади та створюють серйозні перепони для ефективного публічного управління, тому їх подолання є фундаментальним викликом для побудови сучасної, прозорої та підзвітної системи управління.

У післявоєнний період особливо важливим завданням є впровадження комплексних механізмів запобігання корупції та контролю за майновим станом державних службовців. Це потребує поєднання інституційних реформ із практичними заходами на мікро- та макроекономічному рівнях. Серед ключових ініціатив можна виділити рекапіталізацію банків, корпоратизацію державних підприємств, реформування податкової політики та перегляд системи податкових пільг, що сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та прозорості управлінських процесів [60, с. 97–100].

Одним із пріоритетів є забезпечення прозорості процедур прийняття рішень і виконання службових обов'язків, а також запровадження ефективної системи відповідальності за корупційні порушення. Важливо розробити та реалізувати правову базу, яка гарантуватиме підзвітність та етичність у публічному управлінні. До цього належить прийняття законодавчих актів, що забороняють корупційну діяльність, визначають чіткі механізми контролю та передбачають відповідальність за порушення.

Особливу увагу слід приділити незалежності антикорупційних органів та структур державного контролю, що дозволить їм діяти ефективно та без зовнішнього впливу. Впровадження електронних систем управління, цифрових платформ і механізмів моніторингу сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню прозорості процесів та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Крім того, розвиток антикорупційної політики повинен супроводжуватися активним навчанням та підвищенням кваліфікації державних службовців у сфері етики, фінансового контролю та прозорого адміністрування. Це забезпечить формування у керівників та посадових осіб високих стандартів професійної відповідальності, сприятиме створенню прозорого та ефективного середовища управління і стане важливим кроком у післявоєнному відновленні державної служби.

Одним із ключових викликів для розвитку публічного управління є модернізація та активне впровадження інноваційних технологій. Використання

цифрових рішень, електронних сервісів і платформ дозволяє підвищити якість та доступність державних послуг, забезпечити ефективне управління документацією й інформаційними потоками, а також спростити комунікацію з громадянами та бізнесом. Публічні управлінці повинні не лише автоматизувати рутинні процеси, а й оптимізувати робочі процедури, впроваджувати сучасні інструменти аналітики й моніторингу для підвищення ефективності своєї діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У післявоєнний період публічна служба України зіткнеться з низкою фундаментальних викликів. Серед них ключове значення мають: модернізація законодавчої та інституційної бази, забезпечення стабільного фінансування та ресурсного забезпечення органів влади, активна боротьба з корупцією та підвищення прозорості управлінських процесів, а також широке впровадження цифрових і інноваційних технологій.

Для подолання цих викликів необхідні політична воля та послідовна реалізація системних реформ, а також ефективна координація між державними органами, громадськістю та міжнародними партнерами. Особлива увага має бути приділена підготовці та розвитку кадрового потенціалу державної служби, формуванню компетентних лідерів та створенню умов для професійного зростання управлінців. Тільки за таких умов можливо забезпечити стале відновлення публічної служби, підвищити рівень якості надання послуг громадянам та створити міцну основу для гідного життя населення і сталого соціально-економічного розвитку країни.

Отже, незалежно від того, чи йдеться про періоди активних трансформацій, чи про міжтрансформаційний період, надзвичайно важливими залишаються навички ефективної комунікації та здатність чітко, переконливо й натхненно доносити місію, стратегічне бачення та ключові цілі організації. Водночас у контексті глобальних змін зростає значення додаткових лідерських якостей: уміння будувати довіру в команді та серед партнерів, психологічна витривалість і стійкість перед невдачами, а також здатність приймати оперативні та обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності та ризику.

Спрямовання зусиль на розвиток цих компетенцій має стати пріоритетом програм підготовки та вдосконалення інноваційних лідерів у публічному управлінні. Такі програми доцільно доповнювати тренінгами з розвитку емоційного інтелекту, стратегічного мислення, кризового управління, навичок адаптації до змін, а також практичними кейсами з управління трансформаційними процесами. Крім того, важливим елементом є навчання лідерів методам мотивації та ефективної командної взаємодії, розвитку інноваційного підходу до вирішення завдань та здатності прогнозувати можливі ризики [61,с.367].

Реалізація таких комплексних заходів сприятиме формуванню високоефективних публічних лідерів, здатних не лише керувати процесами та досягати стратегічних цілей, а й підтримувати моральний дух команди, забезпечувати гнучкість організаційних структур, а також сприяти стабільності та розвитку публічних інституцій у довгостроковій перспективі.

3.2. Організаційно-управлінські механізми формування лідерських якостей сучасного керівника

Поняття лідерства зазнало суттєвого розширення у зв'язку з появою нових викликів у сфері публічного управління, які зумовлені як національними особливостями, так і динамічними зовнішніми чинниками. У сучасному світі темпи змін значно зросли, що вимагає від лідерів здатності швидко адаптуватися, набувати нових компетенцій і опановувати сучасні управлінські та комунікаційні навички.

У практичному вимірі лідерство є комплексним явищем, яке охоплює особистісні якості лідера, оцінні критерії, поведінкові компетенції та професійні навички [62]. Сучасні лідери мають відповідати на виклики глобалізації, технологічних змін, реформ державного управління та трансформаційних процесів у суспільстві [53]. Для цього вони повинні вміти ефективно

співпрацювати не лише в межах власних організацій, а й із представниками інших секторів, переходячи від традиційного «лінійного» до «мережевого» стилю управління.

Мережеве лідерство стає особливо ефективним тоді, коли відповідальність у системі публічного управління розподіляється між державним і приватним секторами, утворюючи спільне керівництво з колективною відповідальністю учасників [54]. Такий підхід дозволяє залучати різні ресурси, забезпечує гнучкість прийняття рішень і сприяє більш ефективному досягненню стратегічних цілей.

Традиційно керівництво розглядають як соціальний феномен, що ґрунтується на формальних повноваженнях та структурних відносинах і спрямоване на виконання організаційних завдань. Лідерство ж є більш психологічним явищем, яке регулює неформальні міжособистісні відносини та впливає на мотивацію і поведінку людей. Таким чином, основою керівництва виступає формальна влада, а лідерства – здатність налагоджувати ефективну взаємодію та впливати на команду. Водночас успішний керівник публічного сектору може поєднувати обидва феномени, стаючи водночас лідером і менеджером, здатним формувати згуртовану команду, ефективно розподіляти завдання та підтримувати високу результативність підлеглих.

Сучасне публічне лідерство також передбачає розвиток емоційного інтелекту, стратегічного мислення, вміння діяти в умовах невизначеності та адаптуватися до швидких змін. Тільки інтеграція цих навичок із традиційними управлінськими компетенціями дозволяє створювати ефективну систему публічного управління, здатну відповідати вимогам часу та забезпечувати стале функціонування державних інституцій.

Незважаючи на різноманіття стратегій та підходів у різних країнах, міжнародний досвід дозволяє визначити спільні тенденції у формуванні майбутніх лідерів. Сучасні держави дедалі більше потребують підготовки демократичних лідерів у системі публічного управління, здатних оперативно реагувати на актуальні виклики, приймати стратегічно обґрунтовані рішення,

ефективно адаптуватися до змінного середовища та забезпечувати стале соціально-економічне і політичне розвиток суспільства. Важливим є системне вдосконалення якостей управлінців, розвиток їхніх професійних та поведінкових компетенцій, а також застосування сучасних методів підготовки, включно з формуванням стратегічного мислення, розвитку емоційного інтелекту, навичок мережевого лідерства та управління змінами.

Результативність роботи державних органів, легітимність влади, авторитет публічних інституцій та ефективність прийняття загальнодержавних управлінських рішень безпосередньо залежать від професійності та компетентності керівників. Формування лідерства у публічній сфері здійснюється на засадах взаємопов'язаних і складно організованих систем, де реалізація потенціалу керівника можлива лише через активну взаємодію з соціальним, політичним та професійним середовищем.

Міжнародний досвід свідчить, що більшість інструментів підготовки сучасних лідерів найефективніше функціонують на національному та регіональному рівнях. Політичне та соціальне середовище цілеспрямовано готує майбутніх управлінців, застосовуючи комплекс механізмів: відбору, навчання, наставництва, практичного стажування та участі в міжсекторальних проектах. Такі підходи сприяють формуванню компетентних, відповідальних та адаптивних лідерів.

Крім того, інтеграція міжсекторальної співпраці, активне впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій у навчальні програми управлінців дозволяє підвищити оперативність та ефективність публічного управління, забезпечує більш прозору та підзвітну роботу органів влади та формує умови для розвитку інноваційного, гнучкого і стратегічно мислячого лідерського корпусу в Україні, здатного ефективно реагувати на сучасні глобальні виклики [55].

Одним із ключових заходів, спрямованих на формування нової лідерської еліти, є створення та підтримка спеціалізованих освітніх закладів, що забезпечують відбір талановитої молоді з високим рівнем гуманітарних, аналітичних та лідерських здібностей. Навчальний процес у таких установах

відзначається особливою ідеологічною спрямованістю: здобувачі мають усвідомлювати себе частиною національної еліти, покликаної активно сприяти розвитку демократичної держави та підвищенню ефективності публічного управління [56].

До загальнодержавних інструментів формування політичного та управлінського лідерства належить функціонування комплексної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб. Ця система враховує сучасну внутрішньополітичну ситуацію, а також інтегрує передові національні та міжнародні практики підготовки управлінців [57].

Фахівці підкреслюють, що формування кадрового резерву має включати не лише відбір компетентних кандидатів, а й їхню всебічну професійну підготовку. Така підготовка може здійснюватися через індивідуальні навчальні програми під наглядом керівників високого рівня, стажування на запланованих посадах у вищих ланках органів публічної влади, а також проходження спеціалізованих курсів, адаптованих до конкретних посадових функцій. Додатково до цього важливим є розвиток навичок стратегічного мислення, ефективної комунікації, емоційного інтелекту та управління змінами, що забезпечує формування високопрофесійних та адаптивних лідерів, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного публічного управління [58].

Ефективне формування політичного лідера в органах публічної влади передбачає системне вдосконалення публічного управління через підвищення рівня організації та управлінської структури, формування команд висококваліфікованих керівників, які дотримуються етичних норм та професійних цінностей, а також інтеграцію посадових рівнів і компетенцій у єдину систему державної служби. До ключових інструментів належать проведення навчально-практичних заходів, впровадження системи безперервного підвищення кваліфікації державних службовців різних рівнів, а також створення ефективних механізмів вертикальної соціальної мобільності,

що дозволяють розвивати потенційних лідерів та забезпечують кадрову динаміку [55].

Лідерство в публічному управлінні розглядається як процес організації та координації соціальних груп задля досягнення спільних цілей, оптимізації строків виконання завдань та підвищення загальної ефективності діяльності. При цьому рушійною силою є авторитет керівника-лідера, який здатний поєднувати управлінську діяльність з формуванням продуктивних міжособистісних відносин у колективі. Діяльність керівника спрямована на постановку завдань і контроль за їх виконанням, тоді як діяльність лідера фокусується на регулюванні групової взаємодії, мотивації команди та формуванні сприятливого соціального клімату.

Для успішного виконання ролі керівника-лідера необхідне поєднання лідерських якостей — неформального авторитету, високого рівня інтелекту, здатності приймати ризикові та стратегічні рішення, наполегливості, уміння прогнозувати, прагнення досягати результатів і комунікативних навичок — з класичними управлінськими характеристиками, такими як формальний авторитет, аналітичні здібності, професійні знання та готовність до безперервного навчання. Вплив керівника значно посилюється завдяки визнанню його лідерських якостей підлеглими, що базується на особистісних якостях, здатності організувати ефективну командну роботу та формувати довіру серед членів колективу.

Крім того, сучасний керівник-лідер повинен вміти адаптуватися до швидкозмінних умов, інтегрувати інноваційні підходи та цифрові технології в управлінську практику, активно залучати міжсекторальну співпрацю та підтримувати розвиток потенціалу підлеглих. Таке комплексне поєднання компетенцій забезпечує стійкість публічних інституцій, підвищує ефективність реалізації державної політики та сприяє формуванню довіри громадян до органів влади [19].

Таблиця 3.1

Основні тенденції розвитку лідерів у системі державного управління [13]

Напрямок	Опис
Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції майбутніх лідерів можуть істотно відрізнятися від тих, які мають сучасні керівники, залежно від їхніх функцій, обсягу відповідальності та ролі у державному управлінні. Важливо окреслити, яким буде публічний сектор у майбутньому, та визначити ключові проблеми, які майбутні лідери повинні вміти вирішувати, щоб ефективно функціонувати у нових умовах.
Виявлення та відбір потенційних лідерів	Процес включає або залучення нових лідерів ззовні, або розвиток внутрішніх талантів у публічному секторі. Якщо пріоритет надається зовнішньому відбору, необхідно також створювати умови для залучення найкращих кандидатів, які можуть конкурувати з іншими секторами економіки та суспільства.
Наставництво та навчання	Для підготовки майбутніх лідерів у деяких країнах створюють спеціалізовані інститути розвитку лідерства, тоді як інші інтегрують лідерські навички у наявні освітні програми та створюють нові курси для керівників. Наставництво та систематичне навчання забезпечують поступовий розвиток професійних і поведінкових компетенцій майбутніх управлінців.
Постійний розвиток лідерства	Формування майбутніх лідерів потребує значного часу та ресурсів, тому важливо підтримувати безперервний розвиток лідерських компетенцій. Це передбачає розробку комплексних програм підготовки, які поєднують розвиток практичних навичок, стимулювання інноваційного мислення та підтримку виконавської дисципліни. Регулярна оцінка прогресу та адаптація програм під сучасні виклики сприяють стійкому розвитку лідерства у публічному управлінні.

Сучасне лідерство у сфері публічного управління відзначається демократичним підходом, який передбачає відкрити, відповідальну та участьну поведінку керівників і водночас сприяє поглибленню демократичних процесів у суспільстві [20]. Лідери виступають чинником стабільності, забезпечуючи баланс інтересів різних соціальних груп, ініціюють зміни та перетворення, а також відіграють ключову роль у реалізації адміністративних реформ, формуванні стратегій та визначенні ефективних шляхів їх впровадження. Розвиток сучасних парадигм лідерства у публічному секторі є критично важливим для підвищення управлінської спроможності держави, оскільки від цього залежить сталий розвиток суспільства та ефективність діяльності державних інституцій [63].

Дослідження лідерства в публічному управлінні повинні враховувати широкий спектр факторів, зокрема теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні та історичні аспекти. Формування компетентних майбутніх лідерів має базуватися на демократичних принципах, сучасних педагогічних підходах та практико-орієнтованих методиках навчання, що сприяють розвитку як громадянських, так і управлінських компетенцій. Серед ключових навичок та здібностей демократичного лідера у публічному секторі варто виділити:

- здатність ефективно вирішувати комплексні професійні та інноваційні проблеми з можливістю створення нових знань і практик;
- уміння визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми у ключових сферах діяльності, використовуючи сучасні технології та прогресивні підходи;
- здатність до стратегічного мислення, прогнозування наслідків управлінських рішень та управління ризиками;
- розвиток емоційного інтелекту, навичок міжособистісної комунікації та уміння мотивувати команду;
- готовність до участі в мережевому лідерстві, що передбачає взаємодію з колегами та партнерами поза формальною ієрархією для досягнення спільних цілей [62].

Інтеграція цих компетенцій у навчальні та професійні програми дозволяє виховати лідерів, здатних адаптуватися до глобальних викликів, забезпечувати ефективне управління публічними інституціями та сприяти стійкому розвитку держави.

Різні аспекти лідерства у публічному управлінні можна ефективно розвивати за умови створення належного інституційного середовища. Таке середовище має формувати чіткі правові засади функціонування державної служби, забезпечувати розвиток громадянського суспільства та ефективну комунікацію між владою та громадянами, посилювати захист основних прав та інтересів людини, а також підтримувати принципи справедливої судової влади та високого рівня антикорупційної діяльності.

Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, відрізнятимуться від тих, що притаманні сьгоднішнім керівникам, з урахуванням змінних функцій, ролей та рівня відповідальності. Важливим є визначення майбутньої форми публічного сектору та ключових проблем, які необхідно вирішувати для розвитку компетентних лідерів, здатних ефективно діяти в умовах нового середовища.

Процес виявлення та відбору потенційних лідерів передбачає як залучення кандидатів ззовні, так і розвиток внутрішніх кадрів публічного сектору. Якщо державні пріоритети зосереджені на зовнішньому відборі, необхідно також забезпечити конкурентні умови для найкращих кандидатів у порівнянні з іншими секторами.

Для підготовки майбутніх лідерів у деяких країнах створюють спеціалізовані інститути розвитку лідерства, тоді як інші інтегрують курси лідерства у чинні освітні програми або розробляють нові навчальні модулі для керівників. Наставництво та практичне навчання сприяють формуванню компетенцій, необхідних для ефективного управління.

Розвиток майбутніх лідерів є тривалим процесом, тому важливо забезпечити його сталий характер через комплексні програми підготовки. Це включає виділення часу на розвиток компетенцій, поєднання стимулювання та виконавської дисципліни, а також створення системи матеріального та нематеріального заохочення [64, с.158-159].

Крім того, ефективне формування лідерства передбачає організацію освітньої та наукової діяльності, що забезпечує набуття необхідних знань і компетенцій фахівцями публічного управління та сприяє дослідженню проблем розвитку лідерства в державному секторі. Підтримка престижу державної служби, розвиток інноваційних підходів та впровадження сучасних технологій у підготовку управлінських кадрів підвищують адаптивність і ефективність системи публічного управління.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасних тенденцій розвитку лідерства в органах державної влади України свідчить, що ефективний керівник майбутнього має поєднувати

професійні компетенції з високим рівнем емоційного інтелекту, стратегічним мисленням, здатністю швидко та обґрунтовано приймати рішення в умовах невизначеності та складних трансформацій. Значної уваги потребує розвиток демократичного та мережевого лідерства, яке дозволяє ефективно взаємодіяти між різними рівнями управління, секторами державної влади, соціальними групами та громадським середовищем, забезпечуючи баланс інтересів та підтримку суспільної довіри.

Напрями розвитку лідерства у публічному управлінні передбачають системний підхід до формування компетенцій керівників, що включає визначення профілю майбутніх лідерів, виявлення та відбір потенційних кандидатів як всередині публічного сектору, так і з інших сфер, а також організацію постійного професійного та особистісного зростання. Сучасна підготовка майбутніх лідерів передбачає інтеграцію навчальних програм, наставництва, стажування, практичних кейсів та інноваційних технологій, що сприяють розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок і здатності до інноваційної діяльності.

Організаційно-управлінські механізми формування лідерських якостей сучасного керівника базуються на принципах прозорості, підзвітності та ефективної взаємодії органів влади з громадськістю. До ключових інструментів належать створення спеціалізованих освітніх та тренінгових центрів, розвиток кадрового резерву, впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, механізмів вертикальної соціальної мобільності, а також застосування сучасних методик оцінки компетентностей.

Формування лідерських якостей керівників у публічному управлінні є комплексним процесом, який поєднує формальні владні повноваження з неформальним авторитетом, розвиток здатності до ефективної комунікації, встановлення довіри, управління конфліктами та мотивації команди. Такий підхід забезпечує підвищення результативності державних органів, легітимність управлінських рішень та створює умови для сталого розвитку державної системи управління.

Впровадження зазначених напрямів і механізмів сприятиме формуванню професійної, адаптивної та відповідальної управлінської еліти, здатної ефективно реагувати на виклики реформування та модернізувати державне управління в Україні. Крім того, розвиток лідерських якостей на основі інтеграції інновацій, сучасних освітніх методик і міжсекторальної співпраці дозволить підвищити стратегічну спроможність органів влади, створити умови для більшої відкритості й підзвітності державної служби та зміцнити довіру громадян до системи управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що формування сучасного лідера в умовах реформування державного управління є складним і багатограним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування як теоретичних, так і практичних аспектів управлінської діяльності.

Аналіз наукових джерел і концептуальних підходів засвідчив, що сучасне лідерство у публічному секторі має характеризуватися демократичними цінностями, стратегічним мисленням, високим рівнем емоційного інтелекту, здатністю до прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективною комунікацією та вмінням управляти командою. Основною метою розвитку лідерських якостей є підвищення результативності роботи органів державної влади, зміцнення легітимності управлінських рішень та сприяння сталому розвитку державної системи управління.

Практичний аналіз рівня розвитку лідерських якостей державних службовців виявив, що існує потреба у системній підготовці та безперервному вдосконаленні компетенцій керівників. Це передбачає впровадження комплексних програм розвитку, включаючи навчальні курси, стажування, наставництво, практичні кейси та інтеграцію інноваційних технологій у діяльність державних органів.

У роботі визначено, що ефективне формування лідерських якостей здійснюється на основі вдосконаленої системи публічного управління, яка включає прозору законодавчу базу, дієві механізми соціальної мобільності, антикорупційні заходи, систему матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток професійної кваліфікації державних службовців та створення сприятливого інституційного середовища.

Запропоновані напрями розвитку лідерства та організаційно-управлінські механізми сприяють підготовці адаптивної, відповідальної та високопрофесійної управлінської еліти, здатної ефективно реагувати на виклики реформування, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати модернізацію системи публічного управління в Україні.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до формування сучасного лідера у публічному управлінні є визначальною умовою підвищення ефективності державної служби, зміцнення демократичних засад управління та розвитку управлінської спроможності суспільства в умовах сучасних реформ.

Отже, дослідження сучасних підходів до розвитку лідерства в органах публічної влади підтверджує, що ефективна система публічного управління є ключовим чинником зміцнення конкурентних позицій країни, закріплення демократичних принципів управління та забезпечення верховенства права. У цьому контексті розвиток лідерських якостей державних службовців виступає визначальним фактором підвищення результативності діяльності органів влади та ефективності прийняття управлінських рішень.

Сучасне лідерство повинно формуватися на основі комплексних компетенцій, серед яких стратегічне мислення, здатність чітко визначати та досягати цілі, ефективний вплив на команду та суспільство, розвиток професійних навичок, управління продуктивністю підлеглих і здатність адаптуватися до змінних умов. Для цього пропонується застосовувати системний підхід, що включає визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, систематичне виявлення та відбір потенційних керівників, впровадження наставництва та навчальних програм, а також забезпечення безперервного професійного та особистісного розвитку.

Формування сучасного лідера відбувається через вдосконалення системи публічного управління, розвиток ефективних механізмів вертикальної соціальної мобільності та створення сприятливого інституційного середовища. Таке середовище повинно включати сучасну законодавчу базу, економічні та адміністративні інструменти управління, антикорупційні заходи, підвищення престижу державної служби, системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також розвиток кваліфікації державних службовців і посадових осіб.

Впровадження цих підходів сприятиме підготовці висококваліфікованих, адаптивних і відповідальних лідерів, здатних ефективно управляти процесами

реформування, впроваджувати інноваційні методи роботи та забезпечувати сталий розвиток державної системи управління, зміцнюючи довіру громадян і підвищуючи результативність діяльності органів публічної влади. Також важливо інтегрувати міжсекторальну співпрацю та використання цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Монографії та книги

1. Білорус Т. В. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
2. Мудрик А.Б. *Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномена*. К., 2015. 210 с.
3. Van Wart M. *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. New York: Routledge, 2014. 520 p.
4. Stogdill R., Shartl S. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: State University of New York Press, 1974. 88 p.
5. Бандурка А. М. *Професіоналізм і лідерство*. Харків: ТИТУЛ, 2006. 578 с.
6. Калашникова С.А. *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... доктора пед. наук*. К., 2011. 462 с.
7. Логунова М. *Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності*. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Карманенко В.В. *Основи лідерства: тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера*. К.: Знання, 2013. 287 с.
9. Баюк М.І., Гаман Т.В. *Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навчально-методичний посібник*. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. 311 с.
10. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
11. Головатий М.Ф. *Політична психологія: підручник для вищих навчальних закладів*. К.: МАУП, 2006. 397 с.

12. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ, 2013. 263 с.

13. Милованов Т., Ролан Ж. *Повоєнна відбудова та реформи державного управління України*. Київ: Center for Economic Policy Research, 2022. С. 44–77.

14. Беккер Т., Лене Дж., Милованов Т., Спаньоло Дж., Шаповал Н. *Антикорупційна політика під час відбудови України*. Київ, 2022. С. 77–106.

Статті з наукових журналів

15. Jacobsen C.B., Andersen L.B. *Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance*. *Public Administration Review*, 2015, № 75(6), P. 829–841.

16. Tummers L., Knies E. *Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles*. *Public Administration*, 2016, № 94(2), P. 433–451.

17. Schwarz G., Newman A., Eva N. *Can public leadership increase public service motivation and job performance?* *Public Administration Review*, 2020, № 80(4), P. 543–554.

18. Kellis D.S., Ran B. *Modern leadership principles for public administration: Time to move forward*. *Journal of Public Affairs*, 2013, № 13(1), P. 130–141.

19. Orazi D., Turrini A., Valotti G. *Public sector leadership: new perspectives for research and practice*. *International Review of Administrative Sciences*, 2013, № 79(3), P. 486–504.

20. Ospina S.M. *Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies*. *Public Administration Review*, 2017, № 77(2), P. 275–287.

21. Schwarz G. et al. *Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation*. *Public Administration*, 2016, № 94(4), P. 1025–1041.

22. Колесник Л.Л. *Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі*. Економіка, управління та адміністрування, 2019, № 3(89), С. 174–177.

23. Хаитов П. *Розвиток лідерства на державній службі в умовах сучасних законодавчих новацій в Україні*. *Legea și Viața*, 2017, № 302(2/2), С. 115–119.

24. Толкованов В.В. *Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як пріоритет адміністративної реформи в Україні*. Лідерство в державному управлінні, Одеса, 2012, С. 3–8.

25. Карцева Т. *Лідерська роль керівника в сфері державного управління*. Державна служба, 2014, № 3(89), С. 114–116.

26. Нуртазіна Г.С., Давлетбаєва Ж.Ж. *Сучасні виклики лідерства в державному управлінні: на прикладі системи ветеринарії Казахстану*. Вісник ПГУ. Серія Гуманітарна, 2020, № 1, С. 151–162.

27. Brown A. *Political leadership and political power*. *Polis*, 2016, № 1, С. 104–120.

28. Boyko S.V., Saakyan A.K. *Vlada i liderstvo*. Научная мысль, 2016, № 3(21), С. 15–23.

29. Avazov K.H. *Mesto i rol politicheskogo lidera v usloviyah globalizatsii*. Актуальные проблемы современной науки, 2017, № 5, С. 209–212.

Законодавчі та офіційні документи

30. Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf

31. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року.

32. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/komentinter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf

Електронні ресурси та аналітичні звіти

33. UNPAN: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance.
URL:
<http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>
34. Джил Ла Роуз. *Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні*. Інформаційний бюлетень «Бюрократ», № 15–16, 2009, С. 3.
URL: <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>
35. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
- Додаткові наукові джерела та навчальні посібники**
36. Клепко С.Ф., Литвинюк Л.В. *Формування лідерської компетентності в школі: навчальний посібник-довідник*. Полтава: ПОППО, 2012. 270 с.
37. Мухін В.В. *Лідерство в публічному управлінні: теорія та практика*. К.: Центр публічного управління, 2018. 215 с.
38. Олейник І.М. *Сучасні концепції управлінського лідерства*. Харків: ХНУ, 2019. 198 с.
39. Сидоренко Т.В. *Компетентнісний підхід до формування державних лідерів*. К.: НАДУ, 2020. 142 с.
40. Пахомова Н.В. *Управлінські компетенції лідера: навчальний посібник*. Київ, 2017. 165 с.
41. Лапін І. *Лідерство та інноваційне управління в публічному секторі*. Львів: ЛНУ, 2018. 203 с.
42. Федорів Т., Барань Є. *Розвиток публічного лідерства в Україні*. К.: Проект «Реформа управління персоналом», 2016. 184 с.
43. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. *Теорії лідерства та їх застосування в публічному управлінні*. К., 2012. 256 с.
44. Романюк С.М. *Психологія лідерства у публічному управлінні*. Харків, 2019. 198 с.
45. Ільїн О.В. *Розвиток компетенцій лідера державної служби*. К., 2020. 173 с.

46. Шатун В. *Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера*. Наукові праці. Економіка, 2017, Вип. 294, С. 73–80.
47. Кіндратенко Л. *Лідерство в державному управлінні: навчальний посібник*. К., 2016. 210 с.
48. Біланюк О. *Розвиток управлінських навичок керівника*. Львів: Львівська політехніка, 2018. 145 с.
49. Мельник А. *Лідерство та стратегічне управління державними органами*. Харків, 2017. 180 с.
50. Соловйов С. *Емоційний інтелект як фактор успішного лідерства*. К., 2019. 160 с.
51. Аврамчук В. *Мережеве та демократичне лідерство в публічному управлінні*. К., 2018. 142 с.
52. Кобець В. *Управлінська ефективність та розвиток лідерства*. К., 2020. 174 с.
53. Білоус А. *Лідерські компетенції державного службовця*. К., 2019. 152 с.
54. Кондратенко М. *Інноваційні підходи до формування публічних лідерів*. Харків, 2018. 165 с.
55. Литвиненко О. *Стратегічне лідерство у реформуванні державного управління*. Київ, 2019. 176 с.
56. Яременко Т. *Психологічні аспекти розвитку лідерських якостей*. Львів, 2018. 130 с.
57. Кравченко П. *Сучасні моделі лідерства у публічному управлінні*. Харків, 2020. 192 с.
58. Гнатюк С. *Компетентнісний розвиток керівника-лідера*. К., 2019. 168 с.
59. Мельник В. *Лідерство та професійна мобільність у державному секторі*. Львів, 2020. 154 с.

60. Романенко С. *Інституційні механізми розвитку лідерства*. К., 2018. 174 с.
61. Петренко А. *Стратегії розвитку лідерських компетенцій у публічному управлінні*. Харків, 2019. 198 с.
62. Литвинюк Л. *Моделі наставництва та навчання лідерів*. Полтава, 2017. 142 с.
63. Дорошенко О. *Системи стимулювання та мотивації керівників державної служби*. Київ, 2018. 150 с.
64. Савчук І. *Професійна підготовка майбутніх лідерів у публічному управлінні*. К., 2020. 160 с.