

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БОГДАН Анастасія Вікторівна**

**Формування лідерських компетентностей в публічних  
службовців / Formation of leadership competencies of public servants**

спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАм-21  
А. В. Богдан (Кобзар)

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

---

Кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Р.Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	3
ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
1.1. Сутність та структура лідерських компетентностей публічних службовців .....	8
1.2. Зарубіжні практики формування лідерських компетентностей в публічних службовців .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
2.1. Характеристика інституційного середовища формування лідерських компетентностей у публічній службі України .....	27
2.2. Статистичний аналіз потреб у розвитку лідерських компетентностей серед публічних службовців України .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
3.1. Розробка інтеграційної моделі формування лідерських компетентностей публічних службовців .....	46
3.2. Впровадження системи оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців .....	57
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73
ДОДАТКИ .....	80

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ,  
СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби
ECQ	– Executive Core Qualifications (Ядро кваліфікацій вищих керівників)
KLC	– Key Leadership Competencies (Ключові лідерські компетентності)
CSLF	– Civil Service Leadership Framework (Лідерська система державної служби)
LDF	– Leadership Development Framework (Рамка розвитку лідерства)
KPI	– Key Performance Indicators – ключові показники ефективності
LPI	– Leadership Performance Index — індекс лідерства / лідерської результативності
BI	– Business Intelligence – аналітика бізнес-даних / інтелектуальний аналіз даних
Big Data	– Великі дані (масиви неструктурованих даних)
Assessment Center	– Центр оцінювання лідерських якостей та компетентностей
360° Evaluation	– Метод багатостороннього оцінювання (360 градусів)
HR	– Human Resources – людські ресурси

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Формування лідерських компетентностей у публічних службовців становить ключовий механізм підвищення ефективності управління, особливо в умовах глибоких трансформацій державного сектору, посилення безпекових викликів та суспільного запиту на результативність влади. Зміна моделі публічної служби від адміністративно-регламентованої до проактивної, орієнтованої на розвиток, потребує не лише знань нормативної бази, а здатності діяти стратегічно, ухвалювати рішення в ситуаціях невизначеності, брати відповідальність та мобілізувати ресурси для досягнення суспільно значущих цілей.

Актуальність дослідження підсилюється зростанням вимог до якості управлінських рішень, необхідністю оперативного реагування на воєнні та післявоєнні виклики, управління ризиками, відновлення територій та модернізації державних інституцій. Ефективність державної служби сьогодні визначається не лише формальними ознаками досвіду, а поведінковими характеристиками службовця – умінням вести за собою, мотивувати людей, забезпечувати командну злагодженість, будувати довіру у суспільстві та відстоювати публічний інтерес. Формування лідерських компетентностей виступає передумовою професіоналізації державного управління, адже дозволяє перейти від орієнтації на процеси до орієнтації на результати, що відповідає європейським підходам до управлінської спроможності. Таким чином, дослідження процесу формування лідерських компетентностей у публічних службовців є теоретично значущим і практично необхідним, оскільки визначає вектор майбутнього розвитку публічної служби та формує основу для становлення управлінської еліти, спроможної забезпечити модернізацію держави.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Ступінь наукової розробленості питання формування лідерських компетентностей публічних службовців характеризується активним інтересом наукового середовища до проблем розвитку управлінського потенціалу державної служби та модернізації

кадрових систем. Дослідження таких авторів, як Ю. Ковбасюк, В. Міляєва, А. Мельник, Г. Монастирського, С. Серьогін, В. Сороко, Л. Пашко, М. Шкільняка, а також праці зарубіжних учених Дж. Нортхауса, Р. Денхардта, Дж. Коузеса та Б. Поснера формують фундаментальне теоретичне підґрунтя щодо ролі лідерства у державному секторі, механізмів його впливу на ефективність управлінських рішень та трансформацію інституційної культури. Водночас, попри значний науковий доробок, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою, особливо у контексті вітчизняної публічної служби. Так, потребують подальшого дослідження питання побудови інтеграційної моделі лідерських компетентностей, інструментів їх вимірювання, цифрових засобів моніторингу розвитку, визначення ключових показників ефективності.

**Мета та завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування лідерських компетентностей публічних службовців, визначенні їх структурного змісту, механізмів розвитку та впровадженні ефективних інструментів оцінювання задля підвищення рівня лідерської професійності в системі державного управління України. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та послідовного вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та визначити структуру лідерських компетентностей публічних службовців, здійснивши систематизацію наукових підходів та уточнивши змістовні компоненти даної категорії;
- систематизувати зарубіжні практики формування лідерських компетентностей в публічних службовців;
- охарактеризувати інституційне середовище розвитку лідерських компетентностей в Україні;
- провести статистичний аналіз потреб у розвитку лідерських компетентностей серед публічних службовців України;
- розробити інтеграційну модель формування лідерських компетентностей публічних службовців, визначивши її ключові елементи,

функціональні складові та механізми реалізації;

– обґрунтувати та запропонувати систему оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей, включно з методами діагностики, критеріями оцінювання та інструментами моніторингу розвитку управлінського потенціалу.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та розвитку лідерських компетентностей публічних службовців у системі публічного управління.

**Предмет дослідження** – поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування лідерських компетентностей публічних службовців.

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження процесу оцінювання лідерських компетентностей публічних службовців є поєднання загальнонаукових, спеціальних та прикладних методів, що забезпечують комплексний багаторівневий аналіз цього явища. Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників та нормативні документи щодо професійного розвитку публічних службовців. У дослідженні застосовано методи формалізації, абстрагування й логіко-семантичного аналізу для уточнення змісту ключових понять, а також аналіз, синтез, узагальнення та класифікацію для визначення структури компетентностей і показників їх оцінювання. Системний та структурно-функціональний підходи дали змогу розглядати лідерські компетентності як інтегровану систему, що формується й розвивається протягом кар'єри службовця, а компаративний метод – порівняти міжнародні моделі та оцінити можливості їх адаптації в українській практиці.

Інформаційну базу досліджень сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукові праці, з питань формування та розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, електронні ресурси, дані звітності Національного агентства України з питань державної служби.

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропоновані автором підходи та аналітичні висновки щодо формування лідерських компетентностей

публічних службовців можуть бути безпосередньо використані у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, установ системи професійного навчання та кадрового забезпечення публічної служби. Використання отриманих напрацювань може забезпечити посилення управлінської спроможності, підвищення ефективності ухвалення рішень, розвиток стратегічного мислення та здатності до командної взаємодії в публічному секторі.

**Апробація результатів дослідження.** За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: X Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, листопад 2025 р.); Науковій конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи становить 72 сторінки, у тому числі 8 рисунків, 8 таблиць, 3 додатки, список використаних джерел нараховує 62 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### **1.1. Сутність та структура лідерських компетентностей публічних службовців**

Лідерські компетенції публічного службовця полягають у здатності ефективно впливати на процеси публічного управління, приймати стратегічно виважені рішення та забезпечувати командну взаємодію на засадах довіри, відповідальності й професійної етики. Актуальність їх формування зумовлена посиленням вимог до якості управлінських рішень, необхідністю швидкої адаптації державних інституцій до кризових умов та потребою у лідерах змін, здатних ініціювати реформи та модернізацію. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови лідерські компетентності стають критичним ресурсом стійкості публічного сектору, сприяючи збереженню керованості та забезпеченню безперервності виконання державних функцій. Вони виступають основою формування служби нового зразка, орієнтованої на цінності публічності, прозорості та ефективності управління. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу публічних службовців визначає не лише результативність діяльності органів влади, а й рівень довіри громадян до держави та її здатність забезпечувати суспільний добробут.

У ході опрацювання наукових джерел та сучасних публікацій встановлено, що поряд із поняттям «компетентність» досить часто використовується термін «компетенція». При цьому в частині робіт ці дефініції застосовуються як ідентичні, не розмежовуються концептуально або ж їх відмінності взагалі не уточнюються. Така невизначеність термінології ускладнює формування чіткої теоретичної бази та потребує системного уточнення. Вперше до наукового обігу терміни «competency/competence» були введені у 1970-х роках у працях Р. Бадера, Д. Равена та А. Шелтена. Згодом сформувався понад десяток підходів

до тлумачення цих категорій, що актуалізувало необхідність їх концептуального розмежування [23].

В енциклопедії державного управління «компетенція» (від лат. *competentia* – відповідність, узгодженість) визначається як сукупність прав і обов'язків певного органу влади чи посадової особи, що наділяє їх повноваженнями приймати обов'язкові до виконання рішення, здійснювати організацію, контроль та притягнення до відповідальності у встановлених межах [15]. Натомість «компетентність» розглядається як здатність спеціаліста завдяки сформованим знанням і навичкам виконувати професійні функції на належному рівні, забезпечуючи оптимальні якість, результативність та швидкість управлінської діяльності [15].

Термін «компетентний» є спорідненим за походженням із поняттям «компетенція» і тлумачиться як «спроможний, відповідний, обізнаний та свідомий у певній галузі діяльності». Категорія «компетентність» зазвичай використовується для позначення кінцевого результату освітньої чи професійної підготовки, тоді як «компетенція» відображає практичне значення формули «знаю, як», що відрізняє її від традиційного педагогічного підходу «знаю, що».

У широкому змісті загальна компетентність розглядається як практичне виявлення загальної культури особистості (у межах праксіологічної парадигми). Особливо цінним у цьому контексті є підхід Д. Дзвінчука, який трактує компетентність як предметно-функціональний прояв інтелекту, що відображає рівень професійної готовності державного службовця. На його думку, компетентність державного службовця означає здатність до цілеспрямованих дій, результативного розв'язання ситуацій і завдань, що виникають у процесі виконання посадових функцій [23]. Загальна компетентність ототожнюється з діяльнісною складовою загальної культури особистості, тоді як професійна компетентність виступає репрезентацією професійної культури фахівця.

Науковці розділяють компетентність на теоретичну та практичну складові. Така дихотомія відображає її структуру: знання – це теоретична база, уміння та навички – практична. Компетентність певною мірою співвідноситься з

компетенцією, але включає ширші елементи – комунікативну та психологічну культуру, здатність до міжособистісної взаємодії та командної роботи. Попри часткове спрощення окремих дефініцій, важливим є те, що засоби спілкування та культура комунікації фіксуються як складові практичної компетентності.

Формування компетентності публічного службовця можливе лише за умови чіткого визначення компетенції посади, структури, функцій і завдань органу влади. Дослідники наголошують, що глибоке вивчення професійного статусу та визначення меж повноважень є підґрунтям для виокремлення змісту й структури професійної компетентності. Водночас рівень професійної культури, мотивація, готовність до навчання та самовдосконалення визначають, наскільки динамічно і результативно здійснюватимуться трансформаційні процеси у державному управлінні на макро- й мезорівнях [5].

З метою чіткішого розмежування понять доцільно визначити їх ключові змістові маркери у площині професійної діяльності керівників публічного сектору. Аналіз літератури засвідчив, що визначальними ознаками «компетентності» є володіння знаннями, уміннями та навичками, здатність до продуктивної діяльності, ініціативність, креативне мислення, орієнтація на результат, а також наявність особистісних якостей, що забезпечують ефективну управлінську поведінку [10]. Водночас для поняття «компетенція» характерними є маркери, які відображають межі професійних завдань, обов'язків, ролей та управлінських повноважень [11].

Згідно з сучасними підходами до моделювання систем компетентностей, вони інтерпретуються як базові характеристики особистості, що проявляються у стабільних моделях мислення та поведінки, які відтворюються в різних професійних ситуаціях і забезпечують результативність діяльності фахівця [22]. У цьому контексті компетентність керівника органу публічної влади варто розглядати як інтегральну особистісно-діяльнісну характеристику, що визначає його здатність реалізовувати ефективні управлінські стратегії та досягати поставлених політико-адміністративних цілей.

Компетентність може бути визначена як інтегрована структура професійно

значущих характеристик особистості, яка охоплює знання, уміння, навички, досвід та їхню відповідність вимогам конкретної професійної діяльності. Її зміст розкривається у зв'язку з функціональними обов'язками та специфікою посади, яку займає фахівець, оскільки саме конкретизація робочих завдань дозволяє оцінити міру відповідності державного службовця займаній посаді та визначити рівень його професійної результативності. Без чітко окреслених функцій практично неможливо об'єктивно виміряти ефективність діяльності особи у професійному середовищі.

У західних дослідженнях компетентність деталізується через набір вимірюваних індивідуальних характеристик, що відображають поведінкові моделі працівника. До них відносять особистісні риси, які впливають на якість виконання завдань; показники, що дозволяють відрізнити ефективні результати діяльності від неефективних; здатності та професійні можливості, необхідні для успішного виконання службових функцій; властивості особистості, знання, навички й цінності, які стимулюють продуктивну роботу; а також ключові характеристики, що забезпечують найвищий рівень виконання професійних обов'язків [55]. Таким чином, компетентність у західній традиції розглядається як сукупність поведінкових проявів, що безпосередньо корелюють із результатами роботи.

Поняття лідерства складне й багатогранне, що унеможлиблює надання єдиного універсального визначення. У першій половині ХХ ст. лідерство стало важливим об'єктом міждисциплінарних досліджень, що заклало основу для сучасних підходів до управління. Незважаючи на масштабність напрацювань, на сьогодні відсутня єдина дефініція терміну, оскільки лідерство проявляється в будь-якій групі, яка вирішує спільні задачі, особливо тоді, коли йдеться про перехід до нового стану чи розподіл ресурсів.

На думку Л. С. Філатової та Л. В. Новохацької, лідерство у сучасному суспільстві є засобом формування влади на основі інтеграції соціальних груп навколо програми вирішення важливих завдань розвитку [38]. К. Вороніна трактує лідерство як створення умов, у яких і лідер, і команда досягають

результату з мінімальними втратами часу та ресурсів [9].

У дослідженні Н. В. Мараховської лідером визначається особистість, що володіє цінним для групи потенціалом, ініціює взаємодію та підсилює згуртованість колективу [24]. Окрім того, К.О. Вороніна трактує лідера як суб'єкта, що має формовану програму дій і разом із командою поступово реалізує її відповідно до поставленої мети [9].

Синтезуючи наведені підходи, ми здійснили узагальнення теоретичних інтерпретацій поняття «лідер» та виконали їх аналіз, представлений у таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «лідер»**

Автор / джерело	Інтерпретація сутності лідера
Басс Б., Басс Р. [45]	Лідер – це особа, що виступає рушієм перетворень і справляє вагомий вплив на колектив, ніж інші його члени.
Буряк Т. П. [6]	Лідер розглядається як учасник групи, що здатний впливати на її розвиток, мотивує до досягнення мети, має організаційні здібності, є центральною фігурою взаємодії та спрямовує колектив власним прикладом.
Вороніна К. О. [9]	Лідер – це індивід, який володіє чітким планом дій і разом із групою реалізує визначений напрям руху.
Мараховська Н. В. [22]	Лідером є особистість, що володіє значущим для команди ресурсом, ініціює взаємодію та зміцнює командну єдність.

Примітка. Систематизовано автором

Тому можна зробити висновок, що науковці по-різному інтерпретують сутність лідера: від індивіда-трансформатора до колективного прояву групової активності. Спільними для більшості підходів виявляються критерії належності до групи, здатності впливати та наявності внутрішнього лідерського потенціалу, тоді як такі ознаки, як авторитет та повна відповідність цінностей і нормам групи, варіюють залежно від наукової школи та концептуальної позиції дослідника.

На наш погляд, лідером у сфері публічного управління можна вважати представника групи, який володіє комплексом професійних знань, управлінських умінь та соціальних компетентностей, що забезпечують його авторитет і дозволяють формувати вплив на команду, визначаючи її поведінкові

та цільові орієнтири. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців дав змогу виділити спільні ознаки, притаманні лідеру: приналежність до групи, оскільки лідер завжди діє в межах колективу; авторитет і визнаний статус, що забезпечують впливовість позиції лідера; узгодженість норм і цінностей, адже лідер є носієм інтересів групи; вплив на поведінку та рішення спільноти, здатність організувати діяльність і спрямовувати її до результату; джерело послідовництва, тобто механізм соціального або формального визнання лідерства в групі [17].

Узагальнюючи, можна стверджувати: лідер – це домінуюча в морально-вольовому та статусному сенсі постать, яка в колективі посідає провідну позицію, бере на себе відповідальність за стратегічні рішення та визначає динаміку групових процесів. Саме сила персональних характеристик дозволяє йому впливати на інших та бути каталізатором змін у публічному управлінні.

Лідер у публічному управлінні – це представник органів державної влади чи місцевого самоврядування, який на основі професійних компетентностей, моральної відповідальності та суспільно орієнтованих цінностей здатний формувати бачення розвитку, впливати на команду та зацікавлені сторони, ініціювати зміни, організувати спільні дії та забезпечувати досягнення публічного результату, спрямованого на задоволення потреб громадян і підвищення ефективності державної політики.

Лідер у публічному управлінні не є статичною характеристикою особи – він формується поступово, у процесі набуття та розвитку комплексу професійних, управлінських і особистісних компетентностей. Становлення лідера відбувається через накопичення управлінського досвіду, засвоєння комунікативних стратегій взаємодії, розвиток емоційної зрілості, спроможності приймати рішення в умовах невизначеності, а також уміння впливати на колектив, мотивувати та спрямовувати його до спільної мети. Ключову роль відіграє інтеграція таких груп компетентностей, як стратегічне мислення, відповідальне лідерство, ціннісна орієнтація, публічна комунікація, стресостійкість і адаптивність до змін. Розвиток цих компетентностей забезпечує

не лише професійне зростання публічного службовця, а й формує його здатність бути джерелом трансформацій, провідником реформ та впливовим модератором суспільних процесів. Таким чином, лідерство в публічній службі розглядається як результат цілеспрямованого розвитку компетентної основи, що дозволяє особі ефективно діяти, приймати зважені рішення та забезпечувати публічну цінність для громадян.

Лідерські компетенції публічного управлінця – це інтегрований комплекс професійних знань, управлінських навичок, поведінкових моделей та ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність публічного службовця формувати стратегічне бачення, впливати на зацікавлені сторони, організовувати колективну діяльність, приймати ефективні рішення в умовах змін та відповідально реалізовувати публічну політику в інтересах суспільства.

Варто наголосити, що класифікація компетентностей не є вичерпною. Одним із варіантів типологізації є виокремлення п'яти основних груп: мотиваційні якості; психофізіологічні параметри (темп і характер реакцій); регуляторні механізми (ціннісні установки, «Я-концепція», психологічні особливості); система знань; професійні вміння та навички [22]. Додатково у наукових підходах згадуються такі типи, як комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні й лідерські компетентності, що розширює можливості аналітичного застосування поняття.

Важливе значення мають набуті якості, що свідчать про здатність державного службовця до саморозвитку та відображають позитивний соціально-психологічний клімат у колективі публічної установи. До таких якостей належать знання історії держави та ключових культурних вартостей, здатність до публічної комунікації, ораторська майстерність, навички організації публічних заходів, лідерські здібності, стратегічне мислення, відповідальність, дисциплінованість, вміння координувати діяльність інших та контролювати її виконання. Сукупність зазначених характеристик відображає рівень професійної зрілості публічного службовця та його потенціал до ефективного управління.

Для ефективної діяльності керівників-лідерів у системі публічної служби необхідним є сформований комплекс компетентностей, що охоплює як професійну, так і особистісну складову. Насамперед ідеться про володіння глибокими професійними знаннями, включно з розумінням законодавчих засад державного управління, нормативно-правової регуляції, а також здатністю застосовувати антикризові механізми та стратегічне бачення в управлінській діяльності. Не менш важливими є особистісні риси лідера, серед яких комунікабельність, здатність чути співрозмовника, етичність і чесність, уміння керувати персоналом, готовність брати на себе обґрунтований ризик, відкрито висловлювати позицію перед керівництвом, демонструвати позитивність, відданість професійним завданням і високий рівень аналітичної, критичної та творчої мисленнєвої діяльності. До цього комплексу також належать стресостійкість, доброчесність, гнучкість, амбітність, лідерський потенціал, здатність до комунікації в команді, знання особливостей організаційних процесів та наявність внутрішньої мотивації, зокрема самомотивації. Додатковим компонентом виступає вміння вибудовувати партнерські відносини у професійному середовищі та ефективно працювати у груповій взаємодії [34].

Систематизуючи підходи, можна стверджувати, що лідерські компетентності публічного управлінця охоплюють комплекс професійних, мотиваційних, комунікативних, управлінських та особистісно-ціннісних характеристик, які забезпечують здатність ефективно реалізовувати владно-адміністративні повноваження, забезпечувати розвиток організації та досягати суспільно значущих результатів. Узагальнена характеристика лідерських компетентностей публічного службовця наведено в табл. 1.2.

У контексті публічного управління «лідерські компетентності» трактуються як системний комплекс навичок, знань і поведінкових характеристик, які забезпечують здатність службовця здійснювати ефективне управління, формувати бачення розвитку, мобілізувати команду та реалізовувати публічні функції з високим рівнем відповідальності.

Таблиця 1.2

## Лідерські компетентності публічного управлінця та їх складові елементи

Компетентність	Змістове наповнення (складові)
Стратегічне бачення і системне мислення	Уміння визначати довгострокові пріоритети, аналізувати ризики, прогнозувати наслідки рішень, формувати ідею розвитку та трансформацій публічного сектору.
Управління змінами та проєктами	Навички ініціювання реформ, планування змін, розробка проєктів, управління ресурсами, контроль результативності та коригування процесів.
Прийняття управлінських рішень	Здатність аналізувати ситуації, зіставляти альтернативи, працювати в умовах невизначеності, обирати оптимальні рішення та нести відповідальність за їх наслідки.
Комунікативна компетентність	Вміння ефективно доносити позицію, володіння техніками переконання, ведення переговорів, медіація, публічні виступи, робота з критикою.
Емоційний інтелект	Саморегуляція, емпатія, розпізнавання емоцій інших, стриманість у конфліктах, підтримка робочого клімату, здатність мотивувати людей.
Командне лідерство і мотивація персоналу	Управління груповою взаємодією, делегування завдань, створення мотиваційних механізмів, формування командної довіри та корпоративної культури.
Ціннісно-етична компетентність	Дотримання принципів доброчесності, прозорості, публічної відповідальності; орієнтація на служіння громадянам та законності дій.
Інноваційність і креативність	Генерація ідей, пошук нових рішень, створення і підтримка інноваційного середовища, готовність до технологічних змін.
Цифрова грамотність лідера	Використання цифрових інструментів управління, аналіз даних, робота з електронним урядуванням, кібербезпека, цифрова аналітика.
Кризове та антикризове лідерство	Дії в умовах загроз і невизначеності, швидка реакція, мобілізація персоналу, управління ризиками, стабілізація системи в екстремальних умовах.
Партнерська і міжсекторальна взаємодія	Співпраця з громадськістю, бізнесом, міжнародними інституціями; підтримка діалогу та залучення стейкхолдерів до формування політик.
Організаційно-адміністративна компетентність	Планування, розподіл обов'язків, побудова структури комунікації, контроль виконання, забезпечення виконавчої дисципліни.

Примітка. Систематизовано автором

Отже, лідерські компетентності публічного управлінця – це багатовимірний конструкт, що об'єднує стратегічне бачення, інноваційність, комунікативну майстерність, етичну орієнтацію, емоційну зрілість, здатність до прийняття рішень, цифрову грамотність, командну діяльність та міжсекторальну кооперацію. Їх розвиток і підтримка – це не опція, а необхідна передумова для ефективного, адаптивного та легітимного публічного управління, здатного відповідати на сучасні виклики і забезпечувати сталий розвиток суспільства.

## **1.2. Зарубіжні практики формування лідерських компетентностей в публічних службовців**

Сьогодні вивчення зарубіжних практик формування лідерських компетентностей публічних службовців набуває особливого значення у зв'язку з глобальними перетвореннями публічного сектору, зростанням вимог до професійності керівних кадрів та необхідністю забезпечення ефективного функціонування інституцій влади. У країнах з розвинутою державною традицією – США, Канаді, Великій Британії, Німеччині, Сінгапурі – сформовано комплексні системи підготовки управлінців, що ґрунтуються на культивуванні стратегічного мислення, здатності до управління змінами, уміння працювати в умовах швидких трансформацій. Розвиток лідерства в публічному секторі цих країн розглядають як чинник стійкості державних інститутів та умовою їх конкурентоспроможності на глобальній арені. Особлива увага приділяється аналітичним здібностям, роботі з великими масивами інформації, ухваленню рішень під тиском часу, відповідальності та здатності забезпечувати суспільне благо.

Міжнародний досвід демонструє, що ефективний державний керівник повинен володіти не лише знаннями законодавства, але й комунікативною гнучкістю, емоційною стабільністю, навичками роботи в команді, умінням формувати бачення розвитку й залучати до його реалізації інших учасників управлінського процесу [43]. У численних практиках зарубіжних країн представлені різні формати підготовки лідерів публічної служби: державні школи управління, програми безперервної освіти, стажування у міжнародних інституціях, лідерські тренінги, оцінювання кадрового потенціалу. Багато країн застосовують компетентісні підходи, що передбачають розвиток конкретних умінь і поведінкових моделей, які вимірюються через оцінювання результативності роботи, здатність до інновацій та гнучкість у складних ситуаціях.

Для України системне опрацювання таких практик є важливим з огляду на

процеси трансформації публічного управління, потребу у швидких рішеннях, відбудові країни та зміцненні державних інституцій. Міжнародні стандарти сприяють створенню ефективних механізмів підготовки керівників, удосконаленню моделей професійного розвитку, впровадженню практики безперервного навчання та формуванню культури відповідальності. Використання світового досвіду допомагає посилювати кадровий потенціал, підвищувати результативність державної служби, формувати управлінську спроможність держави. Адаптація перевірених зарубіжних моделей створює підґрунтя для формування покоління управлінців нового типу, орієнтованих на стратегічні результати, суспільну відповідальність, інноваційні рішення та здатність ухвалювати виважені рішення у складних умовах. У цьому контексті вивчення міжнародних практик виступає важливим кроком до модернізації публічної служби та підсилення кадрової спроможності держави.

У другій половині ХХ – на початку ХХІ століття у Сполучених Штатах Америки почала активно формуватися концепція лідерства в публічному управлінні як окремий науково-практичний напрям. Саме США стали однією з перших країн, що перейшли від традиційного адміністрування до системної підготовки управлінців, орієнтованої на поведінкові компетентності, стратегічне мислення та відповідальне державне лідерство [54]. Особливу увагу американська урядова система приділяє професійному становленню керівників найвищого управлінського рівня, що повинні забезпечувати стійкість інституцій та ефективність державних рішень. Базою для цього стала стандартизована модель компетентностей, яка закріпила вимоги до лідерів федеральної служби та стала обов'язковою для кар'єрного просування. Зарубіжні дослідження підтверджують, що розвиток державної служби США прямо пов'язаний із розвитком сильного управлінського корпусу – здатного діяти в умовах кризи, високої відповідальності та суспільного контролю ОРМ [54].

Одним із найважливіших інструментів підготовки управлінців у Сполучених Штатах є модель «Ядро кваліфікацій вищих керівників» (Executive Core Qualifications (ECQ)), розроблена Управлінням кадрової служби США. Вона

визначає вимоги до представників Вищого корпусу державної служби та використовується як основа для відбору, оцінювання та професійного розвитку управлінців федерального рівня. Модель ECQ включає п'ять базових компетентнісних блоків: Leading Change (управління змінами), Leading People (управління людьми), Results Driven (орієнтованість на результат), Business Acumen (ділова компетентність у сфері ресурсів) та Building Coalitions (формування коаліцій та міжвідомчих партнерств) ОРМ [54].

На доповнення до ECQ у США створено Модель лідерства державної служби (Public Service Leadership Model), яка акцентує увагу на етичних та соціальних аспектах поведінки управлінців [54]. До її структури входять чотири компетентнісні напрями: самоусвідомлення, залучення інших, лідерство в перетвореннях, служіння публічному благу. Окремо підкреслюються два базові принципи – охорона довіри громадян до влади (Stewardship of Public Trust) та відданість суспільному добру (Commitment to Public Good).

Таким чином, американський досвід свідчить про цілісну та інституційно закріплену систему розвитку лідерства у публічному секторі, де компетентності не лише визначають очікуваний профіль управлінця, а й виступають критеріями добору, просування та оцінювання державних керівників. Такий підхід забезпечує кадрову сталість, здатність держави до інновацій та високу якість прийняття стратегічно важливих рішень.

У Канаді формування лідерських компетентностей у публічній службі базується на системному, інституційно закріпленому підході, закладеному в офіційні стандарти для керівників федерального рівня. Центральним елементом є Профіль ключових лідерських компетентностей – документ, який визначає, які поведінкові моделі, знання й навички очікуються від керівників у системі державної служби [56]. Профіль був оновлений у 2015 році, щоб відобразити актуальні виклики, із якими стикається публічна служба: зростаючу складність управлінських ролей, потребу у гнучкості, інноваційності та міжвідомчій і міжсекторній співпраці. Він служить основою відбору, розвитку, оцінки ефективності та управління талантами керівників – на всіх рівнях вищого

управлінського корпусу [56].

Профіль ключових лідерських компетентностей визначає шість ключових компетентностей, які формують ядро очікуваної лідерської поведінки:

– створення бачення та стратегії (Create Vision and Strategy) – здатність керівника формулювати стратегічну орієнтацію організації, враховувати соціальні, економічні та політичні контексти, інтегрувати різні ідеї та перспективи, і забезпечувати консенсус навколо майбутнього розвитку;

– мобілізація людей (Mobilize People) – уміння формувати команду, мотивувати співробітників, розвивати їхній потенціал, створювати відповідальну, залучену та продуктивну робочу середу [56];

– утвердження цінностей та поваги (Uphold Integrity and Respect) – підтримка етичних стандартів, професійної чесності, поваги до різноманіття, забезпечення інклюзивності та підзвітності, формування довірчих, справедливих та прозорих відносин у колективі;

– співпраця з партнерами та зацікавленими сторонами (Collaborate with Partners and Stakeholders) – здатність до налагодження міжорганізаційної, міжвідомчої та міжсекторної взаємодії, побудови коаліцій, залучення зовнішніх партнерів, громадськості та інших стейкхолдерів для реалізації політик і програм. Канада+1 [56];

– сприяння інноваціям та керівництво змінами (Promote Innovation and Guide Change) – здатність впроваджувати нововведення, адаптувати організацію до змін, генерувати нові ідеї, сприяти трансформації процесів та структур у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики;

– досягнення результатів (Achieve Results) – орієнтація на результативність, здатність виконувати завдання, забезпечувати ефективність, дотримуватися термінів, відповідати за якість послуг, спрямованих на громадян, та реалізацію політик [56].

Досвід Канади демонструє, що ефективне формування лідерських компетентностей у публічних управлінців можливе при наявності системної, стандартизованої моделі, яка охоплює як професійні, так і поведінкові, етичні,

комунікативні та стратегічні аспекти. Така модель може стати цінним орієнтиром для адаптації у країнах, що перебувають у процесі реформування публічного управління, з урахуванням національного контексту та викликів.

Велика Британія демонструє системний підхід до регламентації компетенцій для держслужбовців, і одним з фундаментальних документів є Фреймворк компетентностей державної служби (Civil Service Competency Framework), який визначає набір знань, умінь і поведінкових моделей, необхідних для успішної діяльності в публічному секторі [50]. Цей фреймворк класифікує компетентності у три групи (кластери): визначення напрямку / формування стратегії, залучення людей / робота з персоналом та досягнення результатів / виконання обов'язків [51].

У межах кластера «визначення напрямку» відображається здатність лідерів формувати бачення, орієнтувати організацію на стратегічні цілі, адаптуватися до змін і відповідати за напрям розвитку. Компетенції цього блоку передбачають прогнозування, стратегічне планування, здатність орієнтувати роботу установи відповідно до політик уряду і змін у зовнішньому середовищі.

Кластер «залучення людей/робота з персоналом» охоплює компетентності, пов'язані зі співпрацею, лідерством, мотивацією, розвитком персоналу, побудовою довірливих стосунків у колективі [51]. Це передбачає, що керівник публічної служби володіє навичками комунікації, здатністю залучати команду до спільної мети, підтримувати інклюзивне середовище, стимулювати розвиток співробітників та забезпечувати морально-психологічний клімат.

Кластер «досягнення результатів / виконання обов'язків» концентрується на результативності, здатності ефективно виконувати завдання, організовувати якісне надання публічних послуг, дотримуватись стандартів, реалізовувати політики та досягати цільових показників [51]. Компетентності цього блоку передбачають управлінську відповідальність, прийняття рішень, контроль якості, орієнтацію на ефективність і продуктивність.

Узагальнений аналіз досвіду Великої Британії засвідчує, що формування лідерських компетентностей базується на поєднанні структурованих

нормативних документів та гнучких моделей розвитку персоналу. Це сприяє стабільності кадрової політики, підвищенню продуктивності, адаптивності до змін, формуванню культури прозорості, підзвітності та служіння суспільству. Згідно з нещодавнім звітом, здатності старших державних службовців – саме лідерські та управлінські навички – стають вирішальними у реалізації складних урядових програм та реформ.

Система розвитку лідерських компетентностей державних службовців Федеративної Республіки Німеччина вирізняється високим рівнем інституційної організованості, нормативної інтеграції та орієнтацією на практичне застосування компетентнісної моделі у кадровому управлінні. Центральним методологічним документом, що визначає компетентнісний підхід у державній службі, є Компетентнісна модель федеральної державної служби, яка використовується для набору, оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на всіх рівнях. Основними групами компетентностей у моделі Німеччини є: фахова компетентність, методологічні уміння, соціальна компетентність та лідерські компетентності. Кожний блок охоплює комплекс поведінкових індикаторів, що підлягають вимірюванню під час атестації та кадрових призначень [47].

Особливу роль у Німеччині відіграє інституція Федеральна академія державного управління, яка відповідає за підготовку керівних кадрів, розробку лідерських програм, систему навчання після призначення та розвиток керівного потенціалу. Академія реалізує Програму розвитку керівних кадрів, що включає модулі з управління персоналом, публічної комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, цифрового врядування та кризового менеджменту [44].

Для державних службовців вищої ланки діє спеціальна модель – Модель лідерського розвитку для керівників, ухвалена Федеральним урядом у 2017 р. Документ визначає ключові риси бажаного управлінського профілю: здатність діяти прозоро, відповідально та етично; підтримувати інновації; забезпечувати баланс між ефективністю та суспільною справедливістю; ухвалювати рішення на основі доказів. Модель наголошує на орієнтації на громадянина, що передбачає,

що всі державні рішення повинні забезпечувати суспільну користь, а взаємодія з громадянами має базуватися на довірі, підзвітності та відкритості [48].

У структурі розвитку HR-політики Німеччини суттєву роль відіграє система кар'єрних груп, яка передбачає поетапний рух службовця: базовий рівень служби → середній рівень → вищий середній рівень → вищий керівний рівень. Перехід між рівнями не можливий без підтвердження заданих компетентнісних показників та оцінювання лідерських здібностей. Для вищого рівня обов'язковими компетенціями є лідерство, стратегічне управління, управління ресурсами, переговорна дипломатія та комунікація з міжвідомчими структурами.

Важливим є факт, що Німеччина активно інтегрує європейські стандарти – зокрема Загальну рамку оцінювання якості публічних адміністрацій ЄС, яка застосовується як інструмент для самооцінювання управлінських структур, оцінювання лідерських компетенцій та визначення потреб професійного навчання. Це надає можливість співставляти ефективність німецьких службовців із показниками інших країн ЄС [53]. Німеччина демонструє, що ефективне лідерство у публічному секторі формується не лише через наявність теоретичних знань, але й через практичну здатність діяти в умовах складності, підтримувати етичні рішення, управляти командами, впроваджувати інновації та підтримувати демократичні інституції.

Сінгапур вважається однією з найуспішніших держав світу у сфері підготовки управлінських кадрів та розбудови лідерського потенціалу державної служби. Основою кадрової моделі країни є Рамка лідерства публічної служби (PSLF – Public Service Leadership Framework), яка визначає ключові вимоги до державних службовців різних рівнів, систему їх відбору, професійного зростання, ротації та оцінювання результативності. Модель PSLF передбачає, що лідерство в державному секторі є не тільки управлінською функцією, а стратегічною відповідальністю за розвиток держави, економічну конкурентоздатність та соціальну згуртованість [49].

Ключовим органом розвитку лідерських компетентностей є Civil Service

College (CSC – Коледж державної служби Сінгапуру), який забезпечує безперервне навчання та розвиток державних службовців через професійні програми, підготовку управлінців вищої ланки, ситуаційні тренінги та симуляційні модулі. Навчання орієнтоване на реальні управлінські завдання, міжвідомчу взаємодію, аналіз державної політики, кризове реагування та цифрове врядування.

PSLF структурує компетентності у три ключові блоки, що відповідають різним рівням державного управління:

- базові компетентності – етична поведінка, публічна відповідальність, орієнтація на національні інтереси, цифрова грамотність, аналітичне мислення, навички вирішення проблем;

- компетентності управлінців – стратегічне бачення, управління змінами, забезпечення інновацій, формування команд, міжвідомча координація, політики, засновані на даних;

- секторальні компетентності – спеціалізовані навички для конкретних сфер (економіка, внутрішня безпека, соціальна політика, медицина, інфраструктура тощо) [61].

Сінгапур активно застосовує систему ротації кадрів, за якої перспективні управлінці обов'язково працюють у кількох міністерствах та відомствах протягом своєї кар'єри, що дозволяє формувати широку управлінську картину, навички міжсекторального мислення та здатність до координації політик. Така модель базується на принципі лідерської кар'єрної траєкторії, де крок до вищої посади можливий лише після підтвердження управлінської компетентності у різних сферах та підвищення професійного рівня.

Особливістю сінгапурського підходу є поєднання лідерських компетентностей з ціннісною парадигмою державної служби, що включає: добродієність; служіння державі; орієнтація на найкращий результат; скромність та саморефлексія; інноваційність та майбутньо-орієнтоване мислення. Ці цінності закріплені в офіційних документах та використовуються як критерії атестації та просування по службі [49]. Для топ-рівня керівників

передбачено Програму майбутньоорієнтованого лідерства, спрямовану на розвиток навичок стратегування, глобального аналізу, управління ризиками та координації великих державних трансформацій.

Систематизація вищенаведеної інформації дає підставу для складання порівняльної таблиці зарубіжних моделей формування лідерських компетентностей публічних управлінців, що подана у додатку А.

Адаптація зарубіжних моделей формування лідерських компетентностей до українського публічного управління є не лише бажаним, а й стратегічно необхідним напрямом удосконалення державної служби, особливо в умовах повоєнної трансформації, децентралізації та інтеграції до європейського адміністративного простору.

Порівняння практик США, Канади, Великої Британії, Німеччини та Сінгапуру демонструє різні підходи до структуризації компетентностей – від чітко стандартизованих моделей (як Executive Core Qualifications у США або Kompetenzmodell des Bundes у Німеччині) до гнучких, поведінково орієнтованих структур (Success Profiles у Великій Британії) та гібридних ціннісно-компетентнісних систем (Public Service Leadership Framework у Сінгапурі). Для України найбільш перспективним є комбінований тип моделі: чітко визначена рамка ключових управлінських компетентностей, але з можливістю варіативного доповнення галузевими та функціональними профілями для різних інституцій.

Доцільним є використання логіки 5-блокової системи компетентностей США (ECQ) як фундаментальної основи для розробки національного профілю керівників вищого корпусу державної служби, оскільки вона охоплює усі критичні сфери управлінської діяльності – стратегічність, управління людьми, результативність, ресурсне адміністрування та міжсекторальну взаємодію. Водночас канадський досвід варто адаптувати для створення практичних інструментів оцінювання та підготовки – зокрема застосування підходу effective/ineffective behaviours, що може стати основою для атестаційної та конкурсної оцінки керівників. Модель Великої Британії є цінною у контексті реформування кадрового відбору, адже Success Profiles дозволяють оцінювати

службовців не лише за знаннями, а й за поведінковими індикаторами, сильними сторонами та життєвим досвідом; її логіка може бути корисною при розробці нового формату конкурсу на посади публічної служби.

Водночас адаптація німецького досвіду є цінною для розбудови інституційної основи моделі компетентностей – зокрема впровадження структурованої класифікації (фахові, методологічні, соціальні, лідерські компетентності) у нормативні документи та прив'язка компетентнісних вимог до системи кар'єрного просування. Цей механізм може бути основою для розвитку Академії державного лідерства при НАДС або у форматі окремого державного інституту професійного зростання. Сінгапурський підхід є особливо корисним у частині виховання ціннісного виміру лідерства – *integrity, service, excellence, forward-thinking* – які мають стати базовою ідентичністю українського державного управлінця. Також перспективним є запровадження ротаційних програм між міністерствами та регіонами, що сприятиме формуванню широкого управлінського мислення та кадрового резерву.

Таким чином, оптимальною моделлю для України є інтегрована система, яка поєднує структурність та правову визначеність німецької моделі, стратегічність та результативність ECQ (США), поведінкову оцінюваність KLC (Канада), методологічну гнучкість Success Profiles (Велика Британія) та ціннісну орієнтацію PSLF (Сінгапур). Її впровадження має відбуватись поетапно: першочергово – на рівні корпусу керівників категорії А, далі – через навчальні модулі, конкурсні процедури, індивідуальні плани розвитку та систему оцінювання. За умови політичної волі, інституційної підтримки та поступовості інтеграції така система здатна закласти основу нової культури державної служби, спрямованої на лідерство, служіння громадянам, ефективність та інноваційний розвиток держави.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 2.1. Характеристика інституційного середовища формування лідерських компетентностей у публічній службі України

Інституційне середовище, у якому здійснюється формування лідерських компетентностей у публічних службовців, визначається поєднанням нормативно-правових вимог, організаційних механізмів професійного розвитку та управлінських практик, що формують спроможність державної служби до ефективного виконання владних повноважень. Базовою основою такого середовища є положення Закону України «Про державну службу» [28], який закріплює компетентнісний підхід до професійної діяльності, визначає вимоги до професійного навчання, етичної поведінки, управління людськими ресурсами та забезпечення якості управлінських рішень. Закон формує чіткі правила щодо структури посад, прозорості конкурсного добору, оцінювання результатів службової діяльності, антикорупційних обмежень, а також професійного розвитку, що робить його ключовим нормативним орієнтиром у формуванні сучасної управлінської культури. Саме у цьому законодавчо закріпленому підході лідерство трактується не як особистісна характеристика окремих посадовців, а як обов'язковий елемент управлінської спроможності державної служби, інтегрований у всі процеси HRM [28].

Важливу роль у формуванні лідерських компетентностей відіграють інституційні механізми, які закладені у процедури добору, розвитку та підтримки управлінського персоналу [32; 33]. Одним із ключових інструментів є конкурс на зайняття посад державної служби, у межах якого оцінка кандидатів здійснюється на основі комплексного аналізу їхніх професійних та лідерських спроможностей. У сучасній моделі відбору передбачено використання тестування на знання законодавства, ситуаційних завдань, оцінювання аналітичних здібностей,

управлінського мислення та поведінкових компетентностей. Особливе значення мають лідерські кейси, які моделюють реальні управлінські ситуації та дозволяють оцінити здатність кандидата приймати рішення, взаємодіяти з командою, працювати під тиском та демонструвати етичність. Такий підхід орієнтує конкурсну процедуру не лише на перевірку знань, а й на оцінку потенціалу майбутнього управлінця, що робить її важливим механізмом відбору лідерів у публічну службу.

Розвиток лідерських компетентностей забезпечується насамперед через діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке виступає центральним органом формування та реалізації державної політики у сфері професійної державної служби [31]. НАДС розробляє та оновлює компетентнісну модель державної служби, визначає вимоги до лідерських, поведінкових та фахових компетентностей, забезпечує їх інтеграцію у процедури конкурсного добору, щорічного оцінювання службової діяльності, формування індивідуальних програм професійного розвитку та прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування. Через затверджені НАДС методичні рекомендації та стандарти компетентностей лідерство набуває статусу формалізованої управлінської вимоги, а не факультативної навички [31].

Крім того, НАДС відіграє системоутворюючу роль у розвитку професійного навчання. Агентство затверджує вимоги до програм підвищення кваліфікації, визначає зміст професійних компетентностей, координує діяльність Вищої школи публічного управління, забезпечує акредитацію програм навчальних центрів та впровадження єдиних стандартів якості освітніх продуктів. Через інструменти цифровізації, зокрема «Портал управління знаннями», НАДС забезпечує масштабований доступ до навчальних ресурсів та сприяє поширенню сучасних практик лідерства, включаючи стратегічне мислення, управління змінами, комунікацію, емоційний інтелект та цифрові компетентності.

Інституційне середовище також охоплює систему професійного навчання, що формується НАДС у взаємодії з Центром адаптації державної служби до

стандартів ЄС, регіональними центрами підвищення кваліфікації, Вищою школою публічного управління та мережею електронного навчання. Ця система забезпечує багаторівневу підтримку розвитку лідерства через короткострокові програмні модулі, тренінги, менторські програми, стажування, тематичні школи та інноваційні формати навчання, що орієнтовані на практичні управлінські навички [33]. Особлива роль цифрових навчальних платформ підсилює можливості для самонавчання та персоналізованого розвитку державних службовців.

Наступним системним інструментом є механізми кадрового резерву та формування груп майбутніх керівників. Національне агентство України з питань державної служби визначає кадровий резерв як стратегічний інституційний ресурс розвитку державної служби, що забезпечує наявність підготовлених фахівців для зайняття керівних посад. Формування кадрового резерву включає оцінювання лідерського потенціалу, проходження спеціалізованих програм підготовки, участь у тренінгах з управління змінами, стратегічного планування та персонального розвитку. В окремих державних органах впроваджено програми формування «груп майбутніх керівників», які поєднують навчання, коучинг, виконання проєктних завдань та ротацію посад. Ці механізми дозволяють не лише готувати службовців до майбутнього управлінського зростання, а й вибудовувати систему спадковості управління та забезпечувати сталий розвиток лідерського потенціалу.

Важливим елементом інституційного середовища є також організація менторства та наставництва, передбачена рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби. Нормативною основою цього механізму виступає Наказ НАДС № 189 від 25.10.2013 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження системи наставництва державних службовців» [29], яким визначено процедури залучення наставників, вимоги до їх компетентностей, порядок формування індивідуального плану наставництва та оцінювання його результативності. Документ закладає базові принципи підтримки новопризначених службовців через структуровану

передачу знань, управлінського досвіду та етичних стандартів державної служби.

Додатковим інституційним інструментом є Наказ НАДС № 120-21 від 05.08.2021 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців» [30], який офіційно закріплює наставництво як ключовий елемент адаптації. У межах цих рекомендацій менторство трактується як процес ознайомлення нового працівника з організаційною культурою, функціональними обов'язками, внутрішніми процедурами та командною взаємодією.

У сукупності ці механізми – конкурсні вимоги, кадровий резерв та менторські практики – утворюють важливий елемент інституційного середовища, що визначає траєкторії професійного зростання та формування лідерського потенціалу державних службовців. Вони забезпечують не лише відбір компетентних фахівців, але й їхнє подальше становлення як керівників, здатних діяти стратегічно, відповідально та ефективно в умовах трансформації публічного управління.

Подальше інституційне посилення системи професійного навчання, яке безпосередньо впливає на розвиток лідерських компетентностей публічних службовців, відбулося у 2022 році зі створенням Вищої школи публічного управління – сучасного центру формування управлінського потенціалу державної служби. На основі напрацювань Української школи урядування новостворена установа запровадила структуровану модель навчання, що охоплює дев'ять спеціалізованих центрів, орієнтованих на ключові напрями професійного та лідерського розвитку: управління змінами, стратегічне планування, європейську та євроатлантичну інтеграцію, цифрове лідерство, мовну та комунікативну підготовку. Така організаційна структура дозволяє системно формувати в державних службовців компетентності, визначені НАДС як критично важливі для сучасної моделі публічного управління.

Зростання попиту на освітні програми, що розвивають управлінські й лідерські компетентності, підтверджується динамікою кількості слухачів: у 2022

році підвищення кваліфікації пройшли 23 730 державних службовців, у 2023 році – 21 793, а у 2024 році – вже 28 120 осіб. Це демонструє як зростання довіри до нової моделі навчання, так і потребу службовців у здобутті компетентностей, пов'язаних зі стратегічним мисленням, командною взаємодією, комунікацією та інноваційністю – тобто лідерських компетентностей у широкому розумінні [2].

Станом на липень 2025 року Портал управління знаннями акумулює вже 175 надавачів освітніх послуг, серед яких Вища школа публічного управління, заклади вищої освіти, в т.ч. Західноукраїнський національний університет та міжнародні інституції. Така широка мережа створює екосистему відкритого та конкурентного професійного навчання, що розширює можливості державних службовців щодо вибору програм, орієнтованих на розвиток лідерства, сучасних управлінських підходів та компетентностей майбутнього. У результаті формується кадровий потенціал, спроможний забезпечувати якість управління в умовах змін та реалізовувати ціннісно орієнтоване публічне лідерство.

Разом із тим, наявні освітні можливості не завжди є реалістично доступними для широкого кола державних службовців. Хоча на Порталі управління знаннями станом на 2025 рік представлені 570 безкоштовних програм підвищення кваліфікації, лише 12 із них відкриті для реєстрації. Значна частина програм має обмежений цільовий доступ – лише для категорії «А», фахівців служб управління персоналом або окремих груп посад. Це створює нерівність можливостей у доступі до програм, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей.

Важливий внесок у формування лідерських компетентностей забезпечують міжнародні програми технічної допомоги (EU4PAR, ULEAD, SIGMA, проекти OECD), які здійснюють трансфер європейських практик розвитку керівних кадрів. Вони сприяють адаптації моделей evidence-based policy, values-based leadership, inclusive leadership та strategic leadership до українського контексту, зміцнюючи стратегічну спроможність публічної служби та підвищуючи рівень управлінської культури.

Таким чином, інституційне середовище формування лідерських

компетентностей в Україні є багаторівневою системою, у якій ключову роль відіграють Закон «Про державну службу» [28] як нормативна основа, та НАДС – як центральний орган, що забезпечує методологічне, організаційне та практичне наповнення лідерського розвитку (додаток Б). Їхня взаємодія формує цілісні умови для становлення управлінців нового типу – стратегічно мислячих, ціннісно орієнтованих, здатних до інновацій і ефективного керування командами в умовах високої динаміки та невизначеності.

Умови воєнного часу істотно трансформували кадрову ситуацію у публічній службі. За оцінками НБУ, у 2024 р. рівень безробіття становить 14,2%, що все ще значно перевищує довоєнні показники. Державні органи зіштовхуються з дефіцитом персоналу, спричиненим міграцією, мобілізацією, реструктуризацією органів влади та зміною структури економіки. За даними НАДС, станом на вересень 2024 року 16,9% посад державної служби залишаються вакантними, що становить понад 33 тис. позицій [36]. Це створює додаткове навантаження на персонал і формує потребу у розвитку лідерських компетентностей, здатних забезпечити управління змінами, стійкість організацій та якість взаємодії з громадянами в умовах кризових ситуацій.

Важливі тенденції кадрового забезпечення відображено в динаміці чисельності державних службовців за категоріями посад (табл. 2.1). Аналіз цих даних дозволяє оцінити масштаби кадрових змін, інтенсивність зменшення фактичної чисельності та рівень заповнення вакансій. Аналіз даних свідчить про наявність кількох системних тенденцій. По-перше, у період 2021–2025 рр. спостерігається відчутне скорочення фактичної чисельності державних службовців, особливо у категорії «В», яка традиційно становить основу кадрового потенціалу державної служби та забезпечує виконання більшості адміністративних функцій. Якщо у 2021 р. у категорії «В» працювали понад 155 тис. осіб, то у 2024–2025 рр. їхня чисельність стабілізується на рівні близько 118 тис., що означає зменшення майже на 25% [36]. Це суттєво впливає на навантаження, якість виконання функцій та потребу в управлінській підтримці з боку керівників.

По-друге, значною є і диспропорція між штатною чисельністю та фактичним заповненням посад. У 2024–2025 рр. фактична зайнятість становить лише 81–82% від штатної чисельності, що підтверджує наявність приблизно п'ятої частини вакансій.

**Таблиця 2.1**

**Порівняння штатної та фактичної чисельності державних службовців за категоріями (2021–2025 рр.)**

Рік	Категорія	Штатна чисельність	Фактична чисельність	Заповнення посад, %
2021	А	196	275	140,3 %
	Б	42 684	49 488	115,9 %
	В	128 589	155 106	120,7 %
2022	А	214	285	133,2 %
	Б	42 125	50 339	119,5 %
	В	123 083	156 516	127,1 %
2023	А	282	213	75,5 %
	Б	49 566	40 737	82,2 %
	В	156 303	118 954	76,1 %
2024	А	285	220	77,2 %
	Б	46 879	37 645	80,3 %
	В	145 008	118 411	81,7 %
2025 (31.03)	А	283	220	77,7 %
	Б	46 881	37 908	81,0 %
	В	144 726	118 664	82,0 %

Примітка. Розраховано автором за даними [36]

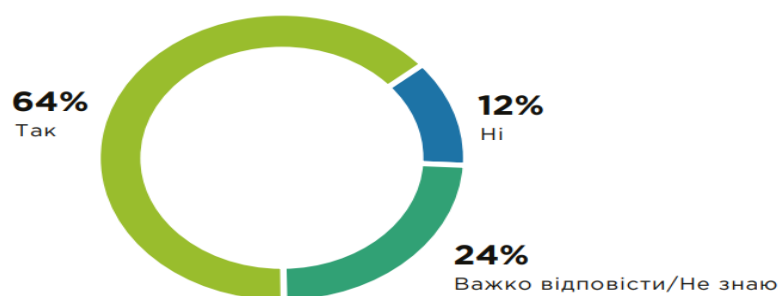
Найбільший розрив спостерігається у категорії «Б», яка відіграє ключову роль у реалізації державних політик, координації роботи структурних підрозділів та забезпеченні управлінської тяглості. Зменшення кількості зайнятих посад у категорії «Б» із 49–50 тис. до 37–38 тис. осіб створює дефіцит управлінських кадрів середньої ланки та підвищує вимоги до лідерських компетентностей тих службовців, які залишаються на службі [36].

По-третє, динаміка фактичної чисельності категорії «А» демонструє нестійкість, характерну для періоду інтенсивних структурних змін. Хоча штатна чисельність вищого корпусу державної служби у 2023–2025 рр. збільшується (до 283–285 посад), фактична кількість працюючих залишається нижчою (220 осіб у 2024–2025 рр.) [36]. Це означає, що органи державної влади працюють із дефіцитом стратегічних керівників, які відповідають за ухвалення політичних та управлінських рішень, управління змінами та реалізацію реформ.

По-четверте, загальна чисельність державних службовців зменшилася з 204,8 тис. осіб у 2021 р. до 156,7 тис. у 2025 р., тобто майже на 48 тис. працівників [36]. Така суттєва редукція персоналу відбувається на тлі одночасного зростання складності завдань органів публічної влади – управління воєнними ризиками, цифровізація, підтримка громадян, реформування секторів економіки та відновлення інфраструктури. Це актуалізує необхідність формування компетентних лідерів, здатних ефективно управляти у ситуації високої невизначеності та обмежених ресурсів.

У цьому контексті важливими є результати національних опитувань щодо привабливості державної служби для молодих спеціалістів (рис. 2.1). Дані свідчать, що майже 65% опитаних розглядають можливість роботи у державному секторі, тоді як 24% вагаються, а 12% не готові працювати у публічному управлінні. Серед тих, хто виявляє зацікавленість, найбільш привабливими є посади у Міністерстві закордонних справ, Міністерстві оборони, Міністерстві цифрової трансформації та Верховній Раді України. Це – органи, які асоціюються з інноваційністю, стратегічним мисленням, високими стандартами професійності та моделями сучасного лідерства.

**ЧИ РОЗГЛЯДАЄТЕ ВИ МОЖЛИВІСТЬ  
РОБОТИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ?**



**Рис. 2.1. Результати опитування «сприйняття публічної служби як роботодавця»**

Примітка. Розраховано автором за даними [37].

Мотивація молоді щодо вступу на публічну службу свідчить про зростання ролі лідерських цінностей та управлінської місії. До ключових чинників, які спонукають кандидатів розглядати державну службу, належать: можливість

впливати на розвиток держави та громади (49%), усвідомлення особистої відповідальності за майбутнє країни (48%), отримання унікального професійного досвіду (32%), можливість розширення мережі професійних контактів (23%) (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Результати опитування факторів привабливості публічної служби**

Примітка. Розраховано автором за даними [37].

Загалом отримані дані показують, що привабливість державної служби формується з поєднання двох взаємопов'язаних чинників:

- 1) служіння суспільству як базової місії державної служби,
- 2) можливостей професійної самореалізації та впливу, що є фундаментальними складовими лідерського потенціалу.

Таким чином, інституційне середовище формування лідерських компетентностей у публічній службі України поєднує кілька взаємопов'язаних елементів: інституційну спроможність держави забезпечувати якісний професійний розвиток; кадрову ситуацію, що потребує оновлення управлінських підходів; мотиваційні очікування нової генерації фахівців; та зростання потреби у лідерах, здатних управляти змінами, формувати команди, забезпечувати сервісність та підтримувати довіру громадян.

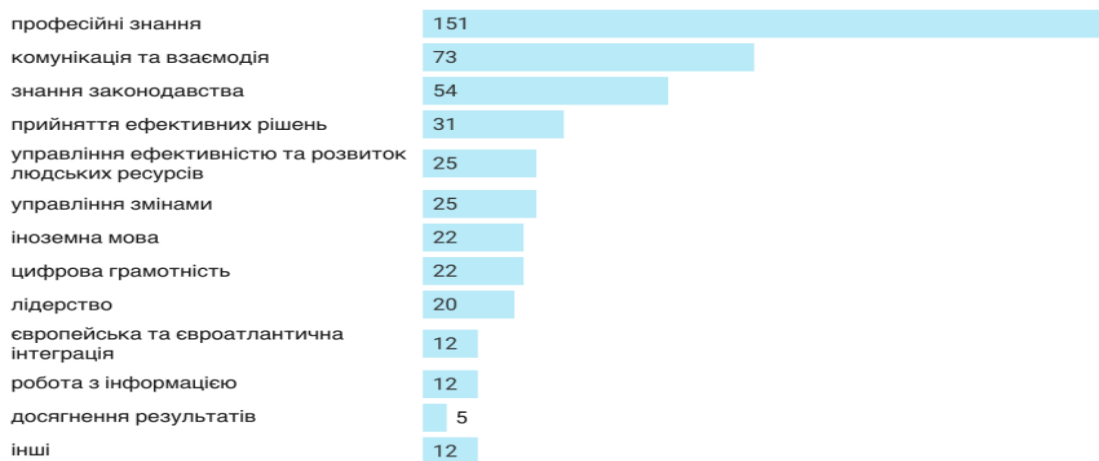
## **2.2. Статистичний аналіз потреб у розвитку лідерських компетентностей серед публічних службовців України**

З'ясування реальних потреб публічних службовців у розвитку лідерських компетентностей є необхідною умовою для формування ефективної системи професійного навчання, здатної забезпечити належний рівень управлінської спроможності державної служби. В умовах інтенсивної цифрової трансформації, зростаючої складності управлінських задач та посилення вимог до якості публічного врядування з боку суспільства саме лідерські компетентності визначають здатність публічних службовців адаптуватися до змін, координувати командну роботу, забезпечувати стратегічне бачення та ефективну комунікацію. Тому статистичний аналіз запитів на професійний розвиток є важливим інструментом виявлення тенденцій, прогалин та пріоритетів у підготовці кадрів.

Актуальні дані НАДС демонструють, що потреби службовців охоплюють увесь спектр сучасних лідерських компетентностей – від стратегічного мислення та управління змінами до цифрової грамотності, емоційного інтелекту та комунікативної взаємодії. Масовість охоплення респондентів, системність збору інформації та динаміка показників упродовж останніх років формують надійну емпіричну основу для оцінки стану лідерського потенціалу публічної служби. Аналіз таких статистичних даних дозволяє не лише окреслити ключові напрями розвитку компетентностей, але й визначити реальні очікування публічних службовців щодо форматів та змісту професійного навчання, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Потреби публічних службовців у розвитку лідерських компетентностей відображаються у щорічних аналітичних звітах НАДС, які узагальнюють дані індивідуальних програм підвищення кваліфікації та професійного навчання. Для категорії «А» (вищий корпус державної служби) простежується стабільно високий запит на компетентності, пов'язані з управлінням змінами, стратегічним плануванням, комунікацією та лідерством. В аналітичному звіті за 2024 рік зафіксовано, що 49,8 % топпосадовців визначили потребу у професійному

навчанні (порівняно з 56 % у 2023 р.), що свідчить не про зменшення інтересу до розвитку, а про більш сфокусований вибір змісту освітніх програм [1]. У структурі тем, які керівники обирають для професійного вдосконалення у 2025 році, провідні позиції займають: комунікація та взаємодія – 9,9 %, євроінтеграційна тематика – 9,0 %, цифрова грамотність – 8,1 %, кібербезпека – 8,6 % [1], що безпосередньо пов'язано із сучасними вимогами до лідерства у публічному секторі в умовах цифрової трансформації (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2025 році, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Подібна структура потреб властива і для категорій «Б» та «В». Згідно зі звітом НАДС за 2025 рік, було проаналізовано індивідуальні потреби 139 715 державних службовців цих категорій, що дозволяє говорити про репрезентативність та системність результатів [1]. Найпоширенішими видами навчання, які обирають ці службовці, є самоосвіта (44 %) та короткострокові програми (31 %), що підкреслює прагнення публічних службовців до гнучких форматів навчання та до постійного оновлення знань.

У структурі компетентнісних потреб домінують напрямки, які безпосередньо пов'язані з лідерством і сучасними моделями управлінської ефективності. Так, серед службовців категорії «Б» 34,7 % визначили потребу у розвитку професійних знань, а серед категорії «В» – 39,7 % [1]. Крім того,

ключовими напрямками підвищення кваліфікації залишаються цифрова грамотність, управління персоналом, стратегічне та проєктне управління, управління стресом і конфліктами, емоційний інтелект, адаптивність та ефективне ухвалення рішень (рис.2.4).

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	259	1787	20	114	6095
комунікація та взаємодія	394	2675	30	156	3267
лідерство	346	1547	20	26	485
впровадження змін	284	1756	118	54	1137
знання законодавства	239	930	9	270	3762
прийняття ефективних рішень	296	1292	30	95	509
управління організацією роботи та персоналом	270	1237	25	76	795
іноземна мова	191	715	5	1	408
європейська та євроатлантична інтеграція		160	2	46	718
інші	4	113	14	14	664

**Рис. 2.4. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за компетентностями та видами професійного навчання, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Водночас державні службовці категорії «В» демонструють найбільш виражений попит на професійне навчання, що спрямоване на розвиток ключових компетентностей, необхідних для виконання оперативних і адміністративних функцій у сучасних умовах публічного управління (рис.2.5).

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	1337	7800	26	324	17857
командна робота та взаємодія	1518	8360	17	345	8115
знання законодавства	1060	3200	35	1144	10868
сприйняття змін	1105	4198	211	257	4221
виконання на високому рівні поставлених завдань	1130	2060	78	418	2717
комунікація та взаємодія	210	1065	8	203	1517
європейська та євроатлантична інтеграція	2	489		149	2002
іноземна мова	187	1324	11	4	1033
інші	68	543	30	23	1607

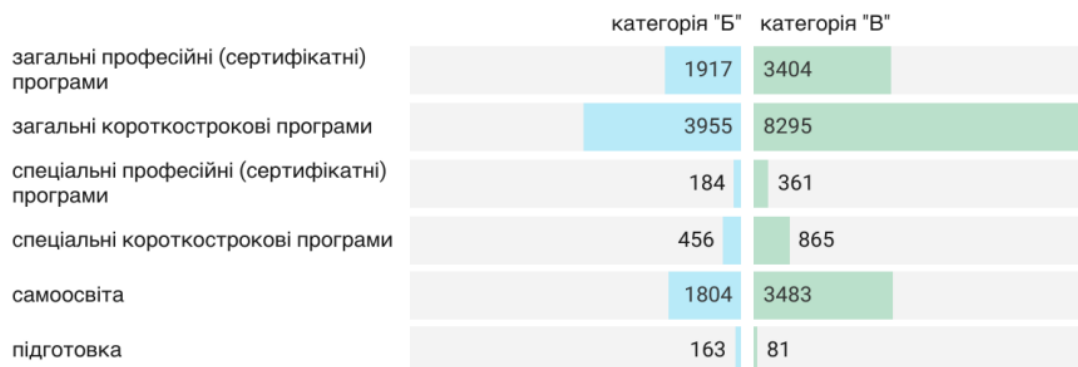
**Рис. 2.5. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за компетентностями та видами професійного навчання, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Статистичні дані свідчать, що у структурі визначених потреб домінують компетентності, які безпосередньо пов'язані зі здатністю службовця ефективно діяти в цифровізованому та динамічному середовищі. Найбільша частка респондентів зазначила потребу у підвищенні рівня цифрової грамотності (15,4 %), що відображає зростаючу роль електронного документообігу, цифрових сервісів, аналітики даних та онлайн-комунікацій у щоденній роботі [1].

Високим також є запит на компетентності, пов'язані з командною роботою та взаємодією – 10,3 % службовців відзначили необхідність розвитку навичок ефективної координації, комунікації та співпраці [1]. Це вказує на потребу посилення міжвідомчої взаємодії, здатності працювати в мультидисциплінарних командах, а також розвитку м'яких навичок, які є основою сучасного сервісно орієнтованого державного управління.

У контексті формування лідерських компетентностей важливо зазначити, що на місцевому рівні зберігається високий попит на вдосконалення професійних знань: 34,7 % службовців категорії «Б» та 39,7 % категорії «В» визначили цю компетентність як пріоритетну. Більшість планує розвивати її саме через короткострокові програми: відповідно 46,6 % службовців категорії «Б» та 50,3 % – категорії «В» (рис.2.6). Це підкреслює прагнення швидко отримувати релевантні знання, необхідні для якісного виконання функцій та підтримання управлінської компетентності в умовах постійних змін нормативної бази.



**Рис. 2.6. Потреби державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій в удосконаленні професійної компетентності «професійні знання» за видами професійного навчання, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Аналіз компетентнісних потреб серед службовців місцевих адміністрацій показує чітку орієнтацію на ті навички, які в міжнародних моделях розглядаються як ключові компоненти лідерства. Так, службовці категорії «Б» найчастіше зазначали потребу у розвитку цифрової грамотності – 14,3 % (3501 ос.), комунікації та взаємодії – 11,5 % (2814 ос.), а також упровадження змін – 8,7 % (2121 ос.) (рис.2.7). Ці напрями прямо відповідають вимогам до сучасного лідера публічного сектору: здатність працювати в цифровому середовищі, ефективно комунікувати, залучати команду та реалізовувати зміни – є ключовими складовими лідерських компетентностей.

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	259	1331	34	71	1806
комунікація та взаємодія	372	1554	56	100	732
впровадження змін	366	1265	54	89	347
прийняття ефективних рішень	331	1223	39	88	171
лідерство	322	1162	29	90	121
управління організацією роботи та персоналом	229	860	42	84	199
знання законодавства	90	431	39	107	1176
інші	92	194	12	20	389

**Рис. 2.7. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за компетентностями та видами професійного навчання, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Для службовців категорії «В» місцевих адміністрацій пріоритети ще більш виразні та пов'язані з операційною підтримкою управління. Найвищі показники мають цифрова грамотність – 17,0 % (7043 ос.), командна робота та взаємодія – 11,9 % (4937 ос.), та сприйняття змін – 9,7 % (4032 ос.) (рис.2.8).

Така структура потреб демонструє, що службовці, відповідальні за виконання значної частини адміністративних процедур, відчувають потребу не лише в технічних, а й у поведінкових компетентностях, які забезпечують ефективність комунікації, здатність працювати в команді та адаптуватися до нових умов – тобто у базових елементах лідерського потенціалу на виконавчому рівні.

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	570	3049	84	219	3121
командна робота та взаємодія	792	3072	103	213	757
сприйняття змін	592	2501	62	228	649
знання законодавства	234	1201	80	157	1973
виконання на високому рівні поставлених завдань	581	1969	108	217	268
комунікація та взаємодія	17	536	10	16	431
інші	85	387	49	20	708

**Рис. 2.8. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за компетентностями та видами професійного навчання, осіб (2025 р.)**

Примітка. Розраховано автором за даними [1].

Узагальнені статистичні дані свідчать, що попит на розвиток компетентностей, які складають основу лідерства – стратегічність, управління змінами, комунікація, командна взаємодія, цифрова та емоційна грамотність – є системним для всіх категорій посад. Це підкреслює актуальність розроблення цілеспрямованих програм зміцнення лідерського потенціалу публічних службовців і водночас демонструє готовність державної служби до трансформацій відповідно до міжнародних стандартів управління.

Таким чином, структура попиту на навчання демонструє чітку динаміку: понад половина службовців зазначає потребу в самоосвіті, близько третини віддають перевагу короткостроковим програмам, а решта орієнтується на тематичні тренінги та сертифікатні програми. Важливо, що у звітах фіксується зростання інтересу до курсів, що інтегрують лідерські та цифрові компетентності, що пов'язано з посиленням ролі digital-leadership у процесах державного управління.

Отримані дані узгоджуються з міжнародними тенденціями, зафіксованими OECD: у більшості країн спостерігається зростання попиту на лідерські компетентності, що пов'язані із роботою в середовищі невизначеності, стратегічною гнучкістю, етикою, інклюзивністю та управлінням змінами. Такий

паралелізм дозволяє зробити висновок про відповідність запитів українських публічних службовців глобальним викликам сучасного публічного адміністрування [59].

Міжнародний досвід розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі демонструє системний перехід від вузькофункціонального розуміння керівництва до комплексного підходу, що поєднує ціннісні орієнтири, управління змінами, роботу з людьми, цифрові навички та інноваційність. У країнах ОЕСР формування лідерського потенціалу розглядається як ключова умова спроможності державної служби забезпечувати довіру громадян, ефективність політик та стійкість до кризових викликів.

Базовим міжнародним орієнтиром є Рекомендація ОЕСР щодо лідерства та спроможності державної служби (OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability), ухвалена Радою ОЕСР у 2019 р. Документ містить 14 принципів, які окреслюють вимоги до «професійної, спроможної та відповідальної» публічної служби: меритократичний добір, прозорі кар'єрні траєкторії, розвиток компетентностей, орієнтація на цінності, інноваційність, управління результативністю тощо [59]. У межах цієї рамки лідерство трактується не лише як формальна управлінська роль, а як здатність забезпечувати стратегічний напрям, демонструвати етичність і добросовісність, підтримувати інклюзивну культуру та стимулювати інновації.

Питання лідерської спроможності детально аналізуються й у регулярних оглядах Public Employment and Management (2021, 2023), де підкреслюється, що саме публічне лідерство є центральним чинником реалізації бачення «публічної служби майбутнього». Наголошується на необхідності поєднання традиційних управлінських компетентностей із гнучкістю, здатністю працювати в умовах множинних криз, а також на важливості залучення нового покоління службовців із розвинутими цифровими, аналітичними та інноваційними навичками [52].

Формування лідерських компетентностей у публічних службовців є результатом взаємодії комплексних зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають управлінську спроможність державної служби в умовах

трансформаційних процесів. Одним із найпотужніших драйверів розвитку лідерства виступає цифровізація державного управління. Поширення електронних сервісів, аналітики даних, автоматизації процесів та цифрових комунікацій формує нові вимоги до управлінців – вони мають володіти стратегічним баченням цифрових змін, забезпечувати їхню імплементацію й водночас підтримувати команду в період технологічної адаптації. Цифрове лідерство стає обов'язковою складовою компетентнісної моделі сучасного публічного службовця.

Важливим чинником є реформування системи управління людськими ресурсами (HRM). Перехід до компетентнісного підходу в доборі, оцінюванні та професійному розвитку кадрів, упровадження нових механізмів оцінки результативності, ІПР та 360-градусного оцінювання стимулюють розвиток поведінкових, комунікативних і управлінських навичок, які становлять ядро лідерських компетентностей. Нові HR-практики зміщують акцент із формальних кваліфікацій на реальні управлінські спроможності, мотивацію, ціннісні орієнтири та здатність до інноваційного мислення.

Вагомим стимулятором розвитку лідерства є зміна очікувань громадян, які дедалі частіше вимагають від органів влади доступності, швидкості реагування, якісного сервісу та проактивності. Зростання ролі публічного контролю, незалежних оцінок, соціальних мереж та зворотного зв'язку формує запит на новий тип публічного лідера – сервісного, орієнтованого на потреби користувачів і здатного забезпечити якість взаємодії між державою та громадянами.

Тому, можна стверджувати, що формування лідерських компетентностей відбувається під впливом широкого спектра чинників (табл. 2.2), які охоплюють цифрову трансформацію, модернізацію HR-процесів, еволюцію управлінської культури, зростання сервісних очікувань, розвиток інституційних можливостей та якість лідерської взаємодії на рівні організацій. Взаємодія цих чинників визначає темп і результативність формування управлінсько-лідерського потенціалу української державної служби.

Таблиця 2.2

**Основні чинники впливу на формування лідерських компетентностей публічних службовців**

Група чинників	Зміст впливу	Характер впливу на лідерські компетентності
Цифровізація державного управління	Впровадження електронних сервісів, аналітики даних, автоматизації	Формує цифрове лідерство, стратегічне мислення, адаптивність до змін
Реформування HRM	Запровадження компетентнісних моделей, ППР, нових підходів до оцінювання	Посилює поведінкові, управлінські та комунікативні компетентності
Зміна управлінської культури	Перехід до сервісності, відкритості та командності	Розвиває етичність, емоційний інтелект, командну взаємодію
Очікування громадян щодо сервісності	Підвищення вимог до якості послуг та реактивності держави	Стимулює розвиток клієнтоорієнтованості, комунікації та відповідальності
Інституційне середовище НАДС та міжнародних програм	Освітні платформи, рекомендації OECD, проєкти EU4PAR, ULEAD	Забезпечує стандарти лідерства та системний професійний розвиток
Роль керівника-наставника	Менторинг, коучинг, підтримка професійного зростання	Формує довіру, командну культуру, розвиток управлінського потенціалу

Примітка. Систематизовано автором

Представлений аналіз показує, що формування лідерських компетентностей у публічних службовців є багатофакторним процесом, на який одночасно впливають технологічні, організаційні, культурні та інституційні зміни. Цифровізація державного управління стимулює розвиток нових управлінських і цифрових навичок, тоді як модернізація HRM переорієнтовує систему державної служби на компетентнісний підхід та підтримку поведінкових і управлінських можливостей [25]. Трансформація управлінської культури та зростання сервісних очікувань громадян формують запит на лідерство, засноване на етичності, відкритості, взаємодії та здатності до змін. Водночас інституційні можливості, створені НАДС та міжнародними програмами, забезпечують доступ до сучасних методик розвитку лідерського потенціалу.

Таким чином, узагальнений аналіз дозволив систематизувати ключові результати дослідження та встановити, що розвиток лідерських компетентностей

є критично важливим чинником професійної спроможності публічних службовців. Накопичені дані доводять наявність стійкого попиту на управлінський розвиток і підтверджують потребу в гнучких, сучасних освітніх механізмах, орієнтованих на цифровізацію, управління змінами та комунікаційну майстерність. Виявлені тенденції демонструють необхідність диференційованого підходу до навчання різних груп посад та формування персоналізованих траєкторій професійного зростання. Зіставлення потреб і можливостей розвитку засвідчило, що компетентнісний підхід здатний забезпечити якісне кадрове оновлення та підвищення ефективності державного управління. Отримані результати стали підґрунтям для формування інтегрованої моделі оцінювання та розвитку лідерських компетентностей, що охоплює увесь службовий цикл – від добору кадрів до їх майбутнього просування.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### **3.1. Розробка інтеграційної моделі формування лідерських компетентностей публічних службовців**

Інтеграційна модель лідерських компетентностей публічних службовців постає необхідним концептуальним напрямом модернізації державної служби України, оскільки сучасні виклики – воєнна трансформація, зміна системи управління, євроінтеграційний курс та підвищення очікувань громадян – вимагають принципово нового типу управлінця, здатного діяти швидко, стратегічно та етично. Аналіз напрацьованого міжнародного досвіду США, Канади, Великої Британії, Німеччини та Сінгапуру засвідчив, що найбільш ефективними є системи, у яких лідерські компетентності не існують ізольовано, а інтегруються у кадрові процедури, навчальні стандарти, професійні траєкторії та систему оцінювання персоналу. США демонструють силу структурованої 5-компонентної моделі (ECQ), Канада – переваги поведінкового вимірювання компетентностей, Велика Британія – гнучкість Success Profiles, Німеччина – нормативну інтегрованість і зв'язок із кар'єрними рівнями, а Сінгапур – ціннісно-орієнтовану модель PSLF, що формує покоління управлінців зі стійкою етичністю та здатністю до інновацій. Саме поєднання цих компонентів створює підґрунтя для формування інтеграційної моделі, що відповідатиме потребам української державної служби.

Такий підхід дозволяє відійти від фрагментарності та непослідовності у підготовці кадрів, забезпечивши трансформацію державного управління через створення стандартизованого, гнучкого й адаптивного механізму розвитку лідерів. Він відкриває можливість одночасно підтримувати високий рівень професійної компетентності та формувати управлінців, які володіють стратегічним баченням, ціннісною відповідальністю та готовністю працювати в

умовах невизначеності. Інтеграційна модель здатна стати методологічним фундаментом для створення єдиного національного стандарту лідерських компетентностей, на основі якого здійснюватиметься конкурсний добір, оцінювання, професійне навчання, ротація та просування керівників. Таким чином, її розроблення є важливим кроком до формування ефективної, сучасної та стійкої системи публічної служби, що здатна забезпечити управління розвитком держави у складних внутрішніх і зовнішніх умовах.

Інтеграційна модель лідерських компетентностей публічних управлінців – це комплексна система формування, розвитку та оцінювання управлінських здібностей державних службовців, яка поєднує структурні, поведінкові, ціннісні та професійно-діяльнісні компоненти лідерства, інтегруючи кращі практики різних міжнародних моделей у єдиний адаптований стандарт. Така модель охоплює стратегічне мислення, управління людьми, орієнтацію на результат, ресурсну відповідальність, інноваційність, етичність, публічну відповідальність та здатність до міжвідомчої взаємодії, забезпечуючи безперервний розвиток лідерського потенціалу в умовах складних управлінських завдань. Її сутність полягає у гармонійному поєднанні фахових знань, управлінських навичок, поведінкових проявів та ціннісних орієнтацій, що створює основу для ефективного державного управління, стійкості інституцій та результативного виконання публічних функцій (табл. 3.1).

Інтеграційна модель лідерських компетентностей публічних службовців являє собою цілісну архітектуру розвитку управлінського потенціалу, вибудовану на поєднанні найефективніших елементів зарубіжних систем, зокрема Competency Profiles Канади, Success Profiles Великої Британії, ECQ (Executive Core Qualifications) США, Beamte-Kompetenzrahmen Німеччини та Leadership Capability Framework Сінгапуру. Вона охоплює взаємопов'язані змістові блоки, що інтегрують професійні, поведінкові, стратегічні, етичні та особистісні характеристики лідера публічного сектору й утворюють логічно узгоджену багаторівневу систему.

Таблиця 3.1

**Основні елементи інтеграційної моделі лідерських компетентностей публічних управлінців**

Елемент моделі	Змістове наповнення	Функціональне призначення в системі лідерства	Очікувані результати прояву
Стратегічний компонент	Стратегічне бачення, довгострокове планування, здатність формувати майбутні сценарії розвитку, управління змінами, аналітичне мислення	Забезпечення стратегічного руху організації, ініціювання трансформацій, прогнозування ризиків	Сформована здатність управляти реформами, ухвалювати стратегічні рішення, створювати бачення розвитку
Управлінсько-організаційний компонент	Управління командами, делегування, проектний менеджмент, ресурсне планування, координація процесів	Забезпечення ефективної роботи колективу, раціональний розподіл повноважень і ресурсів	Зростання організаційної результативності, керуваність процесів і командна узгодженість
Поведінково-комунікативний компонент	Комунікація, дипломатичність, вміння вести переговори, переконання, робота зі стейкхолдерами	Формування конструктивної взаємодії між органами влади, громадою, партнерами та міжнародними структурами	Підвищення довіри до влади, зниження конфліктності, розширення мережі взаємодій
Ціннісно-етичний компонент	Доброчесність, відповідальність, етичне лідерство, служіння суспільству, орієнтація на громадянина	Формування моральної основи державної служби, стійкість до корупційних ризиків	Високий рівень громадської довіри, етичність рішень, прозорість управління
Результативно-операційний компонент	Орієнтація на результат, вимірюваність досягнень, здатність працювати швидко та ефективно, кризовий менеджмент	Забезпечення досягнення конкретних управлінських цілей та якісного надання публічних послуг	Підвищення ефективності роботи органів влади, скорочення термінів прийняття рішень
Інноваційно-цифровий компонент	Інноваційність мислення, цифрова грамотність, адаптивність, відкритість до технологій	Модернізація управлінських практик, цифровізація процесів, впровадження нових підходів	Скорочення бюрократії, впровадження smart-інструментів, цифрових сервісів
Секторально-професійний компонент	Спеціалізовані знання у сфері публічної політики, права, економіки, безпеки, соціального розвитку	Забезпечення компетентності управління у змістовному полі його діяльності	Професійно обґрунтовані рішення, висока якість аналітики і нормативних розробок
Міжвідомчо-коаліційний компонент	Співпраця між органами влади, партнерство з громадянським суспільством, міжнародні взаємодії	Підсилення ресурсної та інституційної спроможності публічної служби	Синергія управлінських рішень, реалізація комплексних політик
Мотиваційно-особистісний компонент	Саморефлексія, самомотивація, стресостійкість, лідерська активність	Формування внутрішньої здатності управління до розвитку та стійкості	Зниження вигорання, підвищення управлінської відповідальності та самостійності
Навчально-розвивальний компонент	Професійна підготовка, наставництво, ротация, коучинг, безперервне навчання	Підтримка динамічного зростання кадрового потенціалу	Створення кадрового резерву, розвиток лідерів нового покоління

Примітка. Систематизовано автором

Кожен елемент моделі виконує власну функцію, однак усі вони працюють взаємопідсилювально, забезпечуючи формування управлінця, здатного діяти в умовах складності та багатовимірності державного управління. Стратегічний

компонент моделі відображає здатність публічного лідера до формування бачення розвитку, прогнозування ризиків і вироблення цілеспрямованих траєкторій управління реформами. Управлінсько-організаційний блок зосереджується на умінні керувати командами, вибудовувати процеси, управляти ресурсами та делегувати відповідальність – функції, що є базовими у державній службі, відповідно до підходів, апробованих у США та ЄС. Поведінково-комунікативний блок представлений навичками переконання, медіації, публічної взаємодії та роботи зі стейкхолдерами, що є центральними у моделях Канади та Великої Британії, де комунікація визнається ключовою умовою результативності політики [56].

Ціннісно-етичний компонент визначає моральну спроможність лідера – добродієність, відповідальність, орієнтованість на громадянина, антикорупційну стійкість. Саме ця складова зробила модель Сінгапуру однією з найуспішніших, адже вона поєднує ефективність із служінням суспільству [49]. Результативно-операційний компонент доповнює модель, формуючи здатність досягати вимірюваних результатів, управляти кризами, прискорювати ухвалення рішень – властивості, на яких побудована система ЕСQ (США). Інноваційно-цифрова складова орієнтує лідера на впровадження цифрових рішень, що відповідає глобальній тенденції електронного урядування та досвіду Німеччини.

Секторально-професійний блок забезпечує наявність спеціалізованих знань з політики, права, економіки, оборони, соціальної сфери та інших напрямів діяльності держави. Міжвідомчо-коаліційний компонент відповідає за здатність створювати партнерства, координувати установи та реалізовувати міжсекторальні проєкти – що підтверджено практикою Великої Британії та Канади. Мотиваційно-особистісний блок формує здатність лідера до саморефлексії, стійкості, саморозвитку, профілактики професійного вигорання. Завершує структуру навчально-розвивальний компонент, який передбачає наставництво, безперервне навчання, ротації, інституційну підтримку лідерських траєкторій – ключову основу державних програм США, Канади й Сінгапуру.

Отже, запропонована інтеграційна модель є інноваційною, системною та

багатовекторною. Вона узгоджує європейську поведінкову логіку оцінювання компетентностей із американською результатоморієнтованістю, доповнюючи це азійською етико-ціннісною парадигмою лідерства. Така модель здатна стати фундаментом для формування лідерського корпусу нової генерації української державної служби – здатного не лише управляти, а й вести суспільство вперед.

Впровадження запропонованої інтеграційної моделі лідерських компетентностей у стандарти підготовки магістрів за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» передбачає, насамперед, її узгодження зі Стандартом вищої освіти за спеціальністю 281 (D4) для другого (магістерського) рівня, затвердженим наказом МОН України № 1001 від 04.08.2020 р., у якому визначено інтегральну, загальні та фахові компетентності й програмні результати навчання здобувачів.

На рівні освітньо-професійних та освітньо-наукових програм магістратури з публічного управління та адміністрування доцільно здійснити «проекцію» елементів інтеграційної моделі (стратегічний, управлінсько-організаційний, поведінково-комунікативний, ціннісно-етичний, інноваційно-цифровий тощо) на структуру програмних результатів навчання й зміст навчальних дисциплін. Це може бути реалізовано шляхом введення або оновлення таких освітніх компонентів, як «Лідерство в публічному управлінні», «Стратегічне лідерство та управління змінами», «Етичне лідерство та доброчесність у публічній службі», «Командне управління та міжвідомча взаємодія», «Цифрове лідерство та інновації в публічному секторі», а також через вбудовані лідерські модулі в уже наявні акредитовані магістерські програми закладів вищої освіти.

Інтеграційна модель може виступати основою для формування матриці відповідності між елементами моделі й програмними результатами навчання в магістратурі: стратегічний компонент співвідноситься зі здатністю розробляти стратегії публічного розвитку, секторально-професійний – із умінням застосовувати спеціалізовані знання публічної політики, ціннісно-етичний – із спроможністю діяти на засадах верховенства права, доброчесності та публічної відповідальності, поведінково-комунікативний – із результатами, пов'язаними з

переговорами, комунікацією та взаємодією зі стейкхолдерами. Така матриця може бути закріплена в освітніх програмах як інструмент внутрішнього забезпечення якості та базис для акредитаційної експертизи.

Окремий напрям інтеграції пов'язаний із структурою практичної підготовки магістрів. Інтеграційна модель може бути покладена в основу формування завдань переддипломної практики, де здобувачам освіти пропонуватимуться кейси, орієнтовані на прояв лідерських компетентностей: управління проєктами, моделювання кризових ситуацій, розробка міжвідомчих рішень, комунікація з громадськістю, впровадження цифрових інструментів. Це дозволяє зробити лідерство не лише декларованим результатом навчання, а й реально відпрацьованою поведінковою практикою у взаємодії з органами влади.

Щодо програм підвищення кваліфікації публічних управлінців, інтеграційна модель може бути використана як рамка для розроблення та оновлення змісту загальних і спеціалізованих програм, що погоджуються Національним агентством України з питань державної служби (далі – НАДС) та реалізуються Вищою школою публічного управління й регіональними центрами підвищення кваліфікації. Уже сьогодні частина таких програм орієнтована на розвиток лідерських і комунікативних навичок, зокрема короткострокові курси «Лідерство в органах публічної влади», «Лідерство як ефективний інструмент HR-менеджменту в публічному управлінні», а також дистанційна програма «Лідерство», що прямо декларує розвиток компетентностей з впровадження змін, командної роботи, комунікації та управління персоналом.

Дорожня карта впровадження інтеграційної моделі лідерських компетентностей публічних службовців становить поетапну стратегію, яка охоплює нормативне забезпечення, освітню трансформацію, інституційний розвиток, систему оцінювання, формування кадрового потенціалу та постійний моніторинг (рис. 3.1). На першому етапі передбачається створення правової основи моделі, що включає розроблення та затвердження Національної рамки лідерських компетентностей, внесення змін до законодавства про державну службу та підготовку методичних рекомендацій для органів влади. Цей базовий

крок забезпечує легітимність моделі та її обов'язковість для застосування у підборі кадрів, навчанні й оцінюванні.

<b>I. Нормативно-правове забезпечення (0–6 місяців)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Відповідальні інституції</b>	<b>Результат</b>
Розроблення та затвердження Національної рамки лідерських компетентностей	НАДС, КМУ, профільні комітети ВРУ	Єдиний державний стандарт компетентностей
Внесення змін до законодавства про державну службу щодо вимог до компетентностей	ВРУ, КМУ, Мін'юст	Нормативне закріплення інтеграційної моделі
Розробка методичних рекомендацій щодо впровадження	НАДС, НУО, наукові установи	Практичні інструкції для органів влади
<b>II. Освітня інтеграція (6–18 місяців)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Інструменти</b>	<b>Очікувані результати</b>
Оновлення стандарту ВО за спеціальністю Public Administration (D4)	Нові дисципліни, тренінги, симуляції	Формування лідерських компетенцій з етапу навчання
Впровадження моделі в програми підвищення кваліфікації	Модульні курси, стажування, менторинг	Системне розвиток управлінців на службі
Розширення практичних форматів навчання	Case-study, role-play, crisis-simulation	Тренування управлінської поведінки в реальних умовах
<b>III. Створення інфраструктури розвитку лідерства (12–30 місяців)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Інструменти</b>	<b>Результат</b>
Створення Національного центру лідерських компетентностей	Лабораторії сценарного моделювання, VR-тренажери	Постійний центр відтворення управлінського потенціалу
Розбудова регіональних хабів підготовки управлінців	Центри при ВНЗ та ОМС	Доступність підготовки в усіх областях України
Формування бібліотеки управлінських кейсів	Українські та міжнародні кейси	База прикладних ситуацій для тренінгів
<b>IV. Система оцінювання та сертифікації (18–36 місяців)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Методи</b>	<b>Вихідні результати</b>
Запуск системи оцінювання лідерських компетентностей	360-Assessment, Assessment Center, KPI	Об'єктивне вимірювання лідерського потенціалу
Введення обов'язкової сертифікації керівників	Державний іспит та портфоліо-компетентностей	Прозоре формування управлінської еліти
Створення електронного профілю компетентностей	Єдина електронна база службовців	Можливість відбору керівників на основі компетенцій, а не стажу
<b>V. Формування кадрового резерву та ротацийних програм (24–48 місяців)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Механізм</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Створення резерву лідерів публічної служби	Конкурсний відбір за компетентностями	Відбір майбутніх лідерів на основі здібностей
Запуск програм ротатії між органами влади	Стажування 6–12 міс. у різних установах	Розвиток стратегічного мислення та гнучкості
Впровадження менторських треків кар'єрного розвитку	Mentor–mentee-системи	Передача управлінського досвіду та культура підтримки
<b>VI. Моніторинг, аналітика та вдосконалення моделі (щорічно)</b>		
<b>Дія</b>	<b>Джерела даних</b>	<b>Результат</b>
Щорічний звіт про розвиток компетентностей	Оцінювання, KPI, зворотний зв'язок	Коригування моделі під потреби держави
Аналітика кар'єрних траєкторій службовців	HR-Dashboard та e-Track	Розуміння ефективності навчання та ротатії
Оновлення навчальних програм і стандартів	Експертні ради, міжнародний аудит	Постійна модернізація, адаптація до викликів часу
<b>Фінальний результат</b>		
Створення лідерсько-орієнтованої державної служби, де підвищення на посадах відбувається не за стажем, а за компетентностями; формування нового покоління управлінців, здатних діяти стратегічно, відповідально та інноваційно; посилення стійкості інституцій та якості державних рішень.		

**Рис. 3.1. Дорожня карта впровадження інтеграційної моделі лідерських компетентностей публічних службовців в Україні**

Примітка. Систематизовано автором.

Наступним структурним блоком є інтеграція моделі в систему підготовки майбутніх управлінців і програм підвищення кваліфікації. Передбачається оновлення стандартів освіти за спеціальністю Public Administration (D4), включення нових дисциплін і практичних тренінгів у навчальні плани, розширення ролі симуляцій, кейс-аналізу, кризових вправ та командних проєктів. Для службовців, які вже працюють, дорожня карта передбачає модернізацію тренінгових програм, впровадження менторингу та сертифікаційних курсів. Це дозволить здійснювати системне та безперервне нарощування лідерських компетентностей у публічній службі.

Третій етап спрямований на створення інституційної інфраструктури розвитку лідерства. Передбачено запуск Національного центру лідерських компетентностей з мережею регіональних хабів при університетах та органах місцевого самоврядування. Планується формування бібліотеки реальних управлінських кейсів і симуляційних лабораторій, які дозволять моделювати складні управлінські ситуації та відпрацьовувати поведінкові реакції.

Інституційна опора забезпечить сталість і масштабованість моделі, а також створить умови для вироблення інноваційних методик навчання персоналу. Четвертим елементом дорожньої карти є розвиток системи оцінювання та сертифікації. Заплановано впровадження багаторівневих методів вимірювання компетентностей – Assessment Center, оцінювання 360°, аналіз індивідуальних здобутків, портфоліо управлінських рішень. Сертифікація стане обов'язковою для керівних посад, що забезпечить прозорий відбір на основі здібностей, а не формального стажу. Разом із цим запроваджується електронний профіль компетентностей, який фіксуватиме динаміку професійного розвитку кожного службовця.

П'ятий етап дорожньої карти передбачає формування кадрового резерву й ротаційних механізмів. Резерв має формуватися на конкурсних засадах за рівнем компетентностей та потенціалу, а не віком або вислугою років. Ротаційні програми між міністерствами, регіонами та органами місцевого самоврядування сприятимуть розширенню управлінського світогляду, підвищенню адаптивності

та формуванню здатності працювати в різних політичних і соціальних контекстах. Доповненням стане менторський супровід, що забезпечить передавання досвіду та лідерських практик.

Фінальний етап передбачає постійний моніторинг і динамічне вдосконалення моделі. Щорічний аудит результативності, аналіз KPI, зворотний зв'язок від службовців і порівняння ефективності навчальних програм формуватимуть основу для коригування рамки компетентностей. Таким чином, дорожня карта створює механізм, який не лише впроваджує модель, а й забезпечує її живий розвиток відповідно до викликів і реформ держави.

У сукупності всі етапи формують логічно завершену стратегію, здатну трансформувати державну службу України у компетентнісно-орієнтовану систему, де ключовим ресурсом є не посада, а лідерський потенціал людини. Це переходить від бюрократичної традиції до моделі управління, що генерує зміни, здатна діяти стратегічно та відповідально в інтересах громадян і держави.

Також нами сформовано структуровану систему заходів щодо впровадження інтеграційної моделі лідерських компетентностей публічних службовців України, яка охоплює етапи реалізації, основні інструменти, управлінські механізми, відповідальних суб'єктів та очікувані результати (додаток В).

Представлена система заходів щодо впровадження інтеграційної моделі лідерських компетентностей публічних службовців формує логічну послідовність управлінських рішень, які разом створюють цілісний механізм модернізації державної служби. По-перше, ключовим елементом є нормативно-правове закріплення рамки компетентностей, адже без формального статусу вона залишатиметься лише рекомендаційним документом. Затвердження рамки на рівні постанови Кабінету Міністрів або наказу НАДС забезпечить її обов'язковість для конкурсних відборів, оцінювання посадових осіб та формування програм навчання. В офіційних актах доцільно законодавчо визначити структуру компетентностей, правила їх вимірювання, рівні прояву та сфери застосування. Саме цей крок закладає фундамент для всієї реформи,

оскільки дозволяє відмовитися від фрагментарності та перейти до єдиної вимірюваної системи.

Другим напрямом виступає інтеграція моделі в підготовку магістрів за спеціальністю D4, що сприятиме формуванню лідерських якостей ще на навчальному етапі. Зміни мають торкнутися стандартів вищої освіти, освітньо-професійних програм, навчальних дисциплін і практичних модулів. Обов'язковим є включення до програм таких курсів, як «Лідерство в публічному управлінні», «Етичне лідерство», «Управління змінами», що забезпечить ранню інституціалізацію компетентностей. Важливо, щоб навчання не обмежувалося теорією, а передбачало симуляції рішень, стратегічні ігри, роботу з кейсами, моделювання кризових ситуацій. Таке реформування дозволить підготувати не просто аналітиків, а майбутніх управлінців, здатних діяти проактивно й комплексно.

Третім напрямом виступає оновлення програм підвищення кваліфікації публічних службовців відповідно до десяти блоків компетентностей інтеграційної моделі. Підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на короткострокових, модульних і тривальних програмах, що дозволяють поступове нарощування управлінського потенціалу. Особлива роль належить Вищій школі публічного управління, яка повинна стати національним центром розвитку лідерства. Курси повинні включати коучинг, менторинг, міжвідомчі воркшопи, практику управління проєктами. Тільки за умови переходу від лекційності до дії-орієнтованих програм можливе формування справжніх лідерів.

Четвертий блок стосується впровадження інструментів оцінювання. Оцінка компетентностей має ґрунтуватися не на формальних характеристиках, а на поведінкових індикаторах. Assessment Center, оцінювання 360°, тестування управлінських рішень та аналіз результатів діяльності мають стати основними інструментами. Така система дозволить об'єктивно виявляти сильні сторони керівників і їхні професійні прогалини. Наявність дієвої оцінки забезпечить можливість персоналізованого розвитку та логічного просування по службі.

П'ятим напрямом є формування кадрового резерву лідерів. Це передбачає створення життєвого циклу службовця – від конкурсного відбору до входження в резерв вищого корпусу. Участь у резерві має супроводжуватися менторськими програмами, стажуваннями, проєктним залученням. Резерв формуватиметься не на основі стажу, а на основі компетентностей та потенціалу. Це створить передумови для появи професійної еліти державного управління.

Шостим блоком є запровадження програм ротації управлінців між органами влади. Переміщення між міністерствами, ОМС, регіональними адміністраціями дозволить розширити управлінське мислення та підвищити адаптивність. Ротація створює умови для обміну досвідом, нових управлінських підходів і кращого розуміння політик на різних рівнях. Це один із найефективніших інструментів формування стратегічного лідера.

Сьомий напрям охоплює розвиток інституцій, що забезпечують операціоналізацію моделі. Необхідно створити або посилити Національний центр лідерських компетентностей із симуляційними лабораторіями й тренінговими платформами. Центр має стати ядром професійного відтворення управлінського потенціалу. Тут формуватимуться методичні напрацювання, стандарти оцінювання та навчальні кейси. Інституційність забезпечує сталість моделі.

Восьмий напрям – цифрове забезпечення рамки компетентностей. Потрібне створення онлайн-платформи для навчання, оцінювання та ведення електронних профілів службовців. Платформа має містити модулі тестування, бази курсів, автоматизовані траєкторії розвитку. Це дозволить відстежувати динаміку росту компетентностей і формувати кадрову аналітику на рівні держави.

Дев'ятий компонент стосується популяризації лідерської культури. Необхідні комунікаційні кампанії, премії, конкурси та форуми для публічних службовців. Позитивне підкріплення стимулюватиме прагнення до розвитку, створюватиме модель «видимого лідера». Зміна культури неможлива без соціального престижу лідерства.

Десятий напрям передбачає моніторинг та корекцію моделі. Система повинна оновлюватися щороку з урахуванням результативності, КРІ та зворотного зв'язку. Постійне коригування забезпечить адаптивність до викликів та реформ. Це робить модель живою, а не застиглою.

Таким чином, запропонована система заходів має комплексний характер, інтегрує освітні, кадрові, інституційні й технологічні механізми, а головне – гарантує формування в Україні нового покоління державних управлінців із високою лідерською спроможністю. Кожен елемент таблиці є взаємозалежним: нормативне закріплення забезпечує легітимність, освіта – підготовку кадрів, оцінювання – контроль якості, а цифровізація – масштабованість. У підсумку реалізація цієї структури здатна сформуванати якісно нову модель державної служби, орієнтованої на результат, інновації та стратегічне мислення.

### **3.2. Впровадження системи оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців**

Ефективне формування лідерських компетентностей у публічному управлінні можлива лише за умов їх вимірюваності, відтворюваності та постійного розвитку. Сучасні підходи до професіоналізації державної служби України демонструють потребу у створенні комплексної системи оцінювання, здатної фіксувати не лише рівень наявних компетентностей, але й динаміку їх становлення та прогресу впродовж кар'єрного маршруту службовця. Впровадження такої системи забезпечує прозорість кадрових рішень, підвищує якість найму, надає підстави для просування по службі та виявлення резерву керівників. На основі досліджених міжнародних моделей (ECQ США, Key Leadership Competencies Канада, Civil Service Leadership Statement Велика Британія, Staatliche Führungskompetenzen Німеччина, Leadership Development Framework Сингапур) доведено, що саме формалізоване оцінювання є ключовим елементом лідерського розвитку. У національному контексті це дозволить перейти від декларативного підходу до практичної моделі, орієнтованої на

конкретні вимірювані показники поведінки та результативності управлінських дій.

Запропонована система оцінювання має ґрунтуватися на принципах стандартизації, багаторівневості, валідності, прозорості та адаптивності, що забезпечує можливість її масштабування на всі органи державної влади та місцевого самоврядування. Вона покликана визначати ступінь розвитку компетентностей за чотирма позиціями: володіння знаннями, демонстрація поведінкових індикаторів, результативність управлінських дій, динаміка професійного зростання. Оцінювання має здійснюватися не епізодично, а як регулярний процес, інтегрований у HR-цикли державної служби: добір, атестація, кадровий резерв, підвищення кваліфікації, ротація, просування. Таким чином, модель оцінювання стає не інструментом контролю, а важелем розвитку, що мотивує службовців до безперервного вдосконалення та прийняття рішень, орієнтованих на результат.

Метою впровадження системи оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців є створення науково обґрунтованого, інституційно закріпленого та стандартизованого механізму вимірювання управлінського потенціалу, що забезпечує підвищення ефективності державного управління, професіоналізацію публічної служби та формування кадрового резерву лідерів. Така система має забезпечити не лише фіксацію поточного стану компетентностей, але й визначення траєкторій розвитку, індивідуальних освітніх потреб, можливостей кар'єрного зростання та готовності службовця виконувати складні управлінські завдання. Її функціонування спрямоване на перехід від формального підходу до оцінювання кадрів до моделі, де ключовим критерієм є поведінкові прояви, управлінські результати та динаміка професійного розвитку.

Завдання системи оцінювання полягають у створенні єдиних підходів до діагностики компетентностей, розробленні поведінкових індикаторів та рівнів їх прояву, визначенні інструментарію вимірювання, що забезпечує достовірність та порівнюваність результатів. Важливим завданням виступає встановлення

взаємозв'язку між оцінкою компетентностей та кадровими процедурами – призначенням на посади, формуванням резерву, атестацією та системою підвищення кваліфікації. Система також повинна забезпечувати регулярний моніторинг прогресу, фіксацію успішності управлінських рішень, виявлення професійних дисбалансів і формування персональних планів розвитку. Окремим завданням є створення цифрової платформи оцінювання, що дозволить накопичувати дані, автоматизувати аналіз і формувати аналітичні звіти для прийняття стратегічних кадрових рішень.

Система оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців повинна базуватися на сукупності фундаментальних принципів, які визначають її змістову спрямованість, технологію реалізації та якість кінцевих результатів. Ключовим серед них є принцип стандартизації, що передбачає наявність уніфікованих критеріїв, індикаторів, процедур і вимірювальних інструментів, які застосовуються незалежно від типу органу влади чи адміністративного рівня. Стандартизоване оцінювання дає змогу уникнути суб'єктивізму, забезпечує порівнянність результатів, формує загальнонаціональну систему кваліфікацій і створює основу для накопичення достовірних кадрових даних. Це дозволяє перейти від розпорошених підходів до єдиної моделі управління лідерським потенціалом держави.

Другим визначальним принципом виступає багаторівневність, яка передбачає оцінювання компетентностей не лише фактологічно, а за шкалою ступеня їх сформованості – від базового рівня володіння знаннями до стратегічного рівня, що характеризується здатністю застосовувати компетентність у складних умовах та управлінських ситуаціях. Такий підхід дозволяє точно визначати готовність службовця до виконання функцій вищого управлінського рівня, диференціювати підготовку кадрів, будувати персональні траєкторії розвитку та формувати кадровий резерв з урахуванням реальних результатів, а не лише формальних ознак досвіду.

Наступним принципом є валідність, яка забезпечує наукову точність вимірювання компетентностей. Валідність означає, що інструменти оцінювання

мають реально відображати рівень лідерських здібностей та їхній поведінковий вияв, а методи оцінки повинні бути психометрично обґрунтованими, надійними та відтворюваними. Застосування комбінованих методів – тестування, оцінювання 360°, аналізу результативності діяльності, асесмент центр – дає змогу знизити ймовірність помилки, підвищити об'єктивність висновків і зробити оцінювання дієвою основою для кадрових рішень.

Принцип прозорості забезпечує відкритість усіх процедур оцінювання, передбачає доступність критеріїв, індикаторів і методів інтерпретації результатів для службовців, що підвищує довіру до системи, усуває ризики корупційного впливу та робить управлінське зростання цілком прогнозованим. Прозора система створює соціально справедливе середовище, у якому кожен державний службовець чітко розуміє, за якими параметрами оцінюється його робота і які кроки необхідно здійснити для переходу на вищий рівень відповідальності.

Завершальним принципом є адаптивність, що гарантує здатність системи оперативно реагувати на зміни державної політики, управлінських потреб, безпекових викликів, цифрової трансформації та міжнародних стандартів. Адаптивна модель передбачає регулярний перегляд набору компетентностей, уточнення індикаторів і методів оцінювання, реакцію на нові тенденції у сфері публічного управління. Це робить систему не статичною, а живою й еволюційною, здатною утримувати свою актуальність у довгостроковій перспективі.

У сукупності описані принципи формують цілісний методологічний каркас системи оцінювання лідерських компетентностей публічних службовців, забезпечуючи її надійність, справедливість і дієвість як інструмента розвитку кадрового потенціалу держави.

Для формалізації процесу оцінювання нами розроблено систему показників для кожного етапу проходження державної служби, сформовано перелік ключових показників ефективності та визначено методи оцінювання компетентностей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Система оцінювання лідерських компетентностей публічних службовців  
на різних етапах державної служби**

Етап проходження служби	Методи оцінювання компетентностей	КРІ (ключові індикатори результативності)	Відповідальні суб'єкти
1. Добір (вступ на державну службу)	- компетентнісне структуроване інтерв'ю; - тестування на аналітичне мислення, управлінський потенціал; - ситуаційні завдання (case-task); - психометричні тести лідерських якостей	- бал відповідності профілю посади; - рівень продемонстрованих поведінкових індикаторів; - потенціал до лідерства	Конкурсна комісія, НАДС, служба управління персоналом
2. Атестація та щорічне оцінювання діяльності	- 360° evaluation; - аналіз досягнутих цілей і службових показників; - самооцінювання та оцінка керівника; - оцінювання управлінських кейсів	- виконання індивідуальних річних планів; - індекс етичності та добросовісності; - показник управлінської ефективності (management performance index)	Атестаційна комісія, керівник органу, служба управління персоналом
3. Формування кадрового резерву	- assessment center (моделювання управлінських ситуацій); - індекс лідерського потенціалу; - оцінка результатів проєктної діяльності	- інноваційність запропонованих рішень; - рейтинг компетентнісної готовності до вищих посад; - прогрес у динаміці розвитку	НАДС, конкурсна комісія, Центр оцінювання компетентностей
4. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток	- тестування до/після навчання; - аналіз кейсових проєктів; - зовнішня сертифікація управлінських навичок	- коефіцієнт навчальної результативності (learning impact score); - застосування набутих компетенцій у роботі; - частка реалізованих управлінських ініціатив	ВШДУ, НАДС, провайдери освітніх програм
5. Ротація (переведення між органами влади)	- портфоліо компетенцій та аналіз кар'єрних результатів; - експертна оцінка здатності адаптації; - звіт про ефективність за перший рік після ротації	- відсоток досягнутих завдань у новому середовищі; - швидкість адаптації до нових функцій; - рівень міжвідомчої співпраці	Керівник органу, служба управління персоналом, НАДС
6. Просування по службі (підвищення в посаді)	- комбіноване оцінювання (360°, assessment center, КРІ-аналіз); - перевірка управлінського рівня зрілості; - інтерв'ю щодо стратегічного бачення та цінностей	- досягнення стратегічних цілей (Strategic Output Index); - командна результативність підрозділу; - репутаційний та етичний індекс	Конкурсна комісія, НАДС, служба управління персоналом

Примітка. Систематизовано автором

Запропонована система оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців вибудована як цілісний механізм,

інтегрований у всі ключові етапи проходження державної служби – від добору до просування по службі. Вона ґрунтується на логіці «життєвого циклу» державного службовця, де кожен етап передбачає специфічні завдання, інструменти та очікувані результати, але водночас залишається частиною єдиного компетентнісного континууму. Таким чином, оцінювання лідерських компетентностей перестає бути епізодичною процедурою й перетворюється на системний інструмент управління людським капіталом на публічній службі.

Така модель оцінювання лідерських компетентностей на різних етапах державної служби формує методологічно послідовний, інституційно закріплений і практично орієнтований механізм управління людським капіталом. Вона дозволяє поєднати стратегічні цілі реформування державної служби із конкретними інструментами добору, розвитку та просування управлінців, сприяючи формуванню лідерського кадрового ядра, здатного забезпечити стійкість, ефективність і інноваційність публічного управління в Україні.

Для уніфікації підходів щодо організації системи оцінювання нами розроблено формалізовану шкалу рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців, яка містить 7 рівнів, що дозволяє здійснювати диференційоване вимірювання ступеня прогресу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 3.3).

Запропонована шкала виявлення та оцінювання лідерських компетентностей публічних службовців є багаторівневою моделлю, що дозволяє визначати не тільки факт наявності компетенції, а й ступінь її сформованості, якість прояву та здатність службовця застосовувати її в умовах реального управлінського середовища. Вона побудована на принципі прогресивного розвитку – від елементарного знання й ситуативного застосування до стратегічного впливу та трансформаційної здатності. Кожен рівень характеризує певний ступінь лідерської зрілості та відповідає різним сценаріям службової діяльності, що дозволяє адаптувати оцінювання під різні категорії посад і задач державного управління.

Шкала виступає універсальним інструментом вимірювання, який

забезпечує об'єктивність кадрових процедур, формування індивідуальних траєкторій розвитку, прозорість просування по службі і створення кадрового резерву. Її застосування дозволяє оцінювати не тільки компетентність «як факт», але й компетентність «як рівень розвитку», що є ключовим для підготовки лідерів майбутнього та модернізації публічного управління.

Таблиця 3.3

## Шкала розвитку лідерських компетентностей

Рівень	Назва рівня	Характеристика сформованості компетентностей	Поведінкові маркери
1 рівень	Початковий	Має елементарні знання про компетенцію, але не демонструє стабільного застосування; діє переважно за інструкцією, без ініціативи.	Потребує постійного керівництва; уникає відповідальності; демонструє мінімальну самостійність.
2 рівень	Базовий	Розуміє значення компетенції та може застосовувати її у простих ситуаціях, але потребує супроводу.	Виконує типові завдання; бере участь у роботі команди; інколи проявляє ініціативу.
3 рівень	Операційний	Здатний самостійно користуватися компетенцією у робочих процесах, приймає рішення у стандартних ситуаціях.	Досягає поставлених завдань; виконує функції без зовнішньої підтримки; демонструє відповідальність.
4 рівень	Просунутий	Стабільно використовує компетенцію, демонструє лідерську поведінку, може вирішувати нестандартні завдання.	Ініціює рішення; бере відповідальність за результат; генерує нові підходи.
5 рівень	Управлінський/ Командний	Вміє застосовувати компетенцію для управління командою, мотивує інших, забезпечує досягнення спільних результатів.	Делегує, координує, розвиває співробітників; ефективно комунікує; вирішує конфлікти.
6 рівень	Стратегічне лідерство	Використовує компетенцію для впливу на політику, процеси та системні рішення; мислить довгостроково.	Формує бачення, веде команду через зміни, ухвалює стратегічні рішення; діє проактивно.
7 рівень	Трансформаційне лідерство	Компетенція є внутрішньо інтегрованою; службовець впливає на інституційну культуру та реформи державного управління.	Створює й реалізує реформи; виступає носієм інновацій; формує лідерів, а не лише керує ними.

Примітка. Систематизовано автором

Впровадження електронної платформи оцінювання та моніторингу сформованості лідерських компетентностей публічних службовців є ключовим

інструментом цифрової трансформації системи кадрового розвитку державної служби.

Крім того, електронна платформа підвищує прозорість кадрових процедур та мінімізує ризики упередженості чи суб'єктивізму. Відкритість критеріїв оцінювання, доступність результатів для службовця та наявність історії професійного розвитку зміцнюють довіру до системи державної служби та сприяють формуванню культури відповідальності. Такий інструмент не лише оцінює, але й мотивує: працівник отримує можливість бачити власний прогрес, цілі розвитку та вимоги для переходу на вищий рівень компетентнісної зрілості.

Не менш важливо, що цифрова система створює основу для формування національного резерву управлінських кадрів. На основі агрегованих даних можна визначати потенційних лідерів, планувати їх ротації, формувати групи для стратегічних програм розвитку та забезпечувати стабільну інституційну спадкоємність. В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій держави така можливість особливо значуща, оскільки дозволяє швидко оновлювати кадрову структуру та підвищувати спроможність управлінських інститутів.

Узагальнюючи, електронна платформа оцінювання не є технічним доповненням, а стратегічною основою модернізації кадрової політики. Вона забезпечує об'єктивність, відтворюваність, масштабованість та доказовість процесу розвитку лідерських компетентностей, створюючи умови для формування нового типу управлінця – компетентнісного, адаптивного, здатного діяти стратегічно та відповідально в умовах складних державних викликів.

Структурна модель електронної платформи оцінювання та моніторингу розвитку лідерських компетентностей представлена в табл. 3.4.

Запропонована модель електронної платформи оцінювання та моніторингу розвитку лідерських компетентностей публічних службовців являє собою високоструктуровану цифрову екосистему, що інтегрує аналітичні, діагностичні, прогностичні та навчально-розвивальні інструменти у єдине управлінське середовище. Її архітектура базується на принципах комплексності, динамічності та «цифрового сліду компетентності», що означає здатність системи не лише

фіксувати прояви лідерських навичок, але й простежувати їх еволюцію впродовж усієї траєкторії публічної служби.

Таблиця 3.4

### Основні модулі електронної платформи оцінювання лідерських компетентностей

Модуль платформи	Функціональне призначення	Інструменти та механізми реалізації	Очікувані результати
1. Реєстр службовців (Personal Profile Module)	зберігання персональних даних, траєкторії діяльності, результатів оцінювання	електронне досьє, інтеграція з кадровими системами, історія посад і ротацій	повне цифрове бачення професійного зростання службовця
2. Компетентнісний профайл та індексування (Competency Matrix Module)	формування матриці компетентностей за посадою та рівнем	рейтинг компетентнісної зрілості, шкала розвитку (1–7), індикатори сформованості	можливість визначити відповідність посаді та рівень лідерської готовності
3. Оцінювання 360°, самодіагностика та тестування (Assessment & Testing Module)	проведення багатоканальної оцінки компетентностей	метод 360°, психометричні тести, ситуаційні задачі, кейс-симуляції	об'єктивний вимір компетентностей
4. Модуль KPI та результатів діяльності (Performance Tracking Module)	аналіз показників ефективності службовця	KPI-дашборд, інтеграція з планами діяльності органу	чітке відображення результативності та продуктивності
5. Модуль навчання та розвитку (Learning & Development Module)	планування навчання та професійного зростання	прив'язка курсів до компетентностей, рекомендаційні алгоритми	побудова індивідуальної траєкторії розвитку (IDP)
6. Моніторинг динаміки (Progress Monitoring Module)	відстеження змін компетентностей у часі	аналітичні графіки, прогноз розвитку, «теплова» карта індикаторів	виявлення прогалів, швидкості зростання та сфер для розвитку
7. Кадровий резерв та просування (Leadership Pipeline Module)	відбір та управління групою майбутніх лідерів	алгоритми ранжування, прогнози успішності, формування пулу кандидатів	формування елітної управлінської групи на основі даних
8. Аналітика та звітність (Analytics & Reporting Module)	генерація аналітичних зрізів та управлінських звітів	ВІ-аналітика, Big Data, прогнозування ризиків і кадрової динаміки	дані для рішень на рівні уряду, ОМС та НАДС
9. Прозорість та доступ (Access & Transparency Module)	регламентація доступу, відкритість процесів, контроль етичності	ролі доступу, аудит змін, історія оцінок, аналіз громадської думки	підвищення довіри, мінімізація корупційних ризиків

Примітка. Систематизовано автором

Основною відмінністю моделі є поєднання оцінювання та навчання у одному циклі: діагностика не завершує процес, а стає вхідною точкою для розвитку, тоді як навчальні заходи – інструментом компенсації компетентнісних дефіцитів.

Система оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців є комплексним механізмом, який поєднує кращі міжнародні практики й орієнтований на підвищення ефективності державної служби. Доведено, що її функціонування має ґрунтуватися на принципах стандартизації, багаторівневості, валідності, прозорості та адаптивності і охоплювати всі стадії професійної траєкторії службовця – від добору й атестації до формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, ротацій та просування.

## ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей формування лідерських компетентностей публічних службовців дозволило сформулювати висновки теоретичного та практичного характеру.

1. У результаті систематизації наукових досліджень встановлено, що лідерські компетентності публічного службовця розглядаються як ключовий інструмент підвищення ефективності державного управління та забезпечення здатності органів влади адаптуватися до суспільних змін. На основі зібраних авторських і зарубіжних трактувань доведено, що поняття «компетентність» та «компетенція» мають різний зміст і не можуть застосовуватися як тотожні категорії, оскільки перша відображає особистісно-професійну характеристику фахівця, тоді як друга визначає межі його посадових повноважень. Також систематизовано наукові підходи до визначення терміна «лідер», що дозволило виокремити спільні ознаки – авторитетність, здатність впливати на групу, ініціювання змін та відповідальність за результати спільної діяльності. Порівняння різних трактувань лідерства встановило, що у публічному управлінні воно розглядається не лише як індивідуальна характеристика посадовця, а як механізм організації колективних дій та досягнення публічних результатів. На основі контенту документа доведено, що становлення лідера є процесом розвитку компетентнісної основи, а не статичною властивістю особи, що підкреслює потребу у постійному професійному зростанні та самоудосконаленні.

Відзначено, що лідерські компетентності являють собою інтегровану систему професійних умінь, управлінських навичок, поведінкових практик і ціннісних орієнтацій, які забезпечують результативність діяльності публічного службовця. На основі огляду поглядів українських і міжнародних дослідників доведено, що найбільш значущими для сучасного управлінця є стратегічне мислення, управління змінами, комунікаційна здатність, етичність, емоційний інтелект, цифрова компетентність та здатність працювати в команді. Також систематизовано підходи до структурування цих компетентностей, що дало

змогу представити їх як цілісну модель.

2. У результаті проведеного аналізу зарубіжного досвіду формування лідерських компетентностей у публічних службовців доведено, що найбільш ефективні моделі функціонують у тих країнах, де компетентнісний підхід інтегрований у всі елементи кадрової політики – від відбору та оцінювання до професійного розвитку та ротації керівних кадрів. Систематизовано ключові концептуальні підходи п'яти державних моделей – США, Канади, Великої Британії, Німеччини та Сінгапуру – що дало змогу визначити структурні особливості кожної з них та простежити взаємозв'язок між компетентнісними рамками й інституційною спроможністю державної служби. Встановлено, що американська модель ECQ забезпечує стратегічно-результативну орієнтацію, канадська – поведінкову вимірюваність компетентностей, британська – гнучкість через Success Profiles, німецька – нормативну структурність, а сінгапурська – ціннісно-лідерську спрямованість. Узагальнені характеристики переконливо свідчать, що ефективність формування лідерських компетентностей зростає за умови поєднання управлінських, соціальних, етичних і стратегічних компонентів.

Також доведено, що для України найбільш перспективною є інтеграційна модель, яка об'єднує кращі елементи зазначених систем з урахуванням національного контексту та потреб державної модернізації. Систематизовано механізми, які можуть бути імплементовані в українську практику, серед яких – стандартизація компетентностей, оцінка за поведінковими індикаторами, програми розвитку керівників, ротація кадрів, а також формування ціннісного каркаса державної служби. Встановлено, що успішність адаптації залежить від наявності політичної волі, нормативної підтримки та інституційних ресурсів, але одночасно відкриває можливості для якісного оновлення управлінського корпусу. Таким чином, узагальнення міжнародних підходів створює методологічну основу для побудови в Україні сучасної системи підготовки керівників, здатних діяти проактивно, відповідально й результативно.

3. В процесі проведеного дослідження встановлено, що ключовим

правовим регулятором у сфері формування та розвитку професійного корпусу державних службовців є Закон України «Про державну службу», який визначає компетентнісний підхід базовою основою кадрової політики. В свою чергу, Національне агентство України з питань державної служби виступає центральною інституцією у формуванні стандартів професійного розвитку, підготовці та доборі управлінських кадрів, зокрема шляхом організації конкурсних процедур, підвищення кваліфікації, впровадження механізмів кадрового резерву та оцінювання результативності державних службовців. Систематизовано інформацію щодо ролі закладів підвищення кваліфікації, зокрема Вищої школи публічного управління, яка забезпечує методичний супровід навчання та професійне зростання службовців відповідно до сучасних вимог публічного управління. Встановлено, що важливим напрямом державної кадрової політики є впровадження системи наставництва та адаптації новопризначених службовців, спрямованої на їх швидку інтеграцію в професійне середовище та зниження ризиків кадрової деформації. Відзначено, що механізми професійного навчання та підготовки мають розгалужену інституційну основу, проте потребують підвищення ефективності та доступності, зокрема шляхом цифровізації та оптимізації програм. У роботі також встановлено наявність тенденції до перегляду підходів щодо добору й розвитку управлінського персоналу відповідно до актуальних державних викликів, що вимагає посилення акценту на компетентностях, спроможності управління змінами та забезпеченні стабільності функціонування державних інститутів.

4. На основі статистичного аналізу потреб у розвитку людських компетентностей доведено, що запит на формування лідерського потенціалу є стабільним та охоплює всі категорії державної служби, що підтверджує загальнонаціональну потребу в підсиленні управлінської спроможності. Доведено, що пріоритетним напрямом професійного розвитку для більшості службовців виступають компетентності, пов'язані з цифровою грамотністю, комунікацією, управлінням змінами та емоційним інтелектом. Виявлено, що попит на короткострокові програми та самоосвіту зростає, що свідчить про запит

на гнучкі освітні формати та швидку реакцію на зміни управлінського середовища. Узагальнений статистичний масив демонструє відмінності між потребами службовців центрального та місцевого рівнів, що є підставою для диференціації освітньої політики держави.

Встановлено, що у представників категорій «Б» та «В» домінують запити, пов'язані з операційними та комунікаційними компетентностями, що має бути враховано при плануванні кадрового розвитку. Систематизовано тенденції, які свідчать про необхідність розбудови комплексних програм цифрового та управлінського навчання з орієнтацією на майбутні виклики. Доведено, що формування лідерських компетентностей безпосередньо корелює з ефективністю публічного управління, готовністю до змін і здатністю підтримувати сервісність держави. Підтверджено, що професійний розвиток є не лише індивідуальним запитом службовців, але й системним чинником модернізації державної служби. Отримані результати формують підґрунтя для запровадження компетентнісних курсів, інституційних програм підвищення кваліфікації та електронних платформ оцінювання. Узагальнення наданих даних доводить необхідність створення єдиної моделі розвитку лідерських компетентностей, що охоплює всі групи посад та рівні управління. Таким чином, проведений аналіз є логічною основою для подальшого проектування системи навчання та оцінювання управлінських кадрів України

5. У результаті проведеного дослідження запропоновано цілісну інтеграційну модель лідерських компетентностей публічних службовців, що поєднує міжнародні стандарти та національний контекст управління. На основі аналізу зарубіжних практик систематизовано структурні, поведінкові та ціннісні компоненти лідерства, що забезпечує можливість їх практичної імплементації в українську систему державної служби. Запропоновано комплекс інструментів упровадження, який охоплює нормативне закріплення, освітні програми, оцінювання та персоналізований розвиток кадрів. Наголошено, що впровадження інтеграційної моделі можливе лише за умов інституційної підтримки, цифровізації та створення механізмів моніторингу прогресу.

Доведено, що запропонована система сприятиме підвищенню професійної спроможності управлінців та формуванню лідерського кадрового ядра держави. Обґрунтовано доцільність її інтеграції у стандарти підготовки магістрів і програми підвищення кваліфікації службовців. Сформована модель виступає теоретичною основою та практичним дороговказом для модернізації системи управління. Таким чином, її впровадження здатне забезпечити сталість реформ, підвищити якість управлінських рішень і зміцнити інституційну спроможність держави.

6. Обґрунтовано цілісну концепцію впровадження системи оцінювання рівнів сформованості лідерських компетентностей публічних службовців як ключової умови професіоналізації державної служби та підвищення результативності публічного управління. Доведено, що така система має спиратися на кращі зарубіжні практики, принципи стандартизації, багаторівневості, валідності, прозорості та адаптивності й бути інтегрованою в усі етапи «життєвого циклу» державного службовця – від добору до просування по службі. Визначено, що запропонована модель не обмежується фіксацією поточного стану компетентностей, а спрямована на моніторинг динаміки їх розвитку, визначення індивідуальних траєкторій професійного зростання, формування кадрового резерву та забезпечення відповідності службовця вимогам більш високого рівня управлінської відповідальності. Встановлено, що запроваджена семирівнева шкала розвитку лідерських компетентностей дозволяє диференційовано оцінювати ступінь лідерської зрілості – від початкового до трансформаційного рівня – та пов'язувати її з різними сценаріями службової діяльності й типами управлінських ролей.

Запропоновано розглядати систему оцінювання не як інструмент формального контролю, а як механізм підтримки розвитку людського капіталу публічної служби, який поєднує оцінювання, навчання, ротацію, формування резерву та прийняття кадрових рішень на основі доказових даних. Обґрунтовано, що перехід до електронної платформи оцінювання та моніторингу лідерських компетентностей забезпечує безперервність збору інформації, її аналітичну

обробку, підвищення прозорості процедур і мінімізацію суб'єктивізму, створюючи «цифровий слід компетентності» кожного службовця. Розроблена модульна архітектура платформи (персональний профіль, компетентнісна матриця, 360°-оцінювання, КРІ-модуль, навчання та розвиток, моніторинг динаміки, кадровий резерв, аналітика та прозорість) дозволяє інтегрувати оцінювання лідерства в єдину інформаційно-управлінську екосистему публічної служби. У підсумку запропонована система оцінювання виступає комплексним, методологічно цілісним та практично орієнтованим інструментом формування лідерського кадрового складу, здатного забезпечити інституційну стійкість, інноваційність та стратегічну спроможність публічного управління в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf>.
2. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. URL: <https://surl.li/ayfduu>.
3. Антонова С. Є., Мартинюк Г. Ф. Формування цифрової грамотності публічних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.7>.
4. Багрім О. А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 80–84.
5. Божидай І. І., Міненко С. І., Сагачко Ю. М. Особливості формування лідерських компетентностей державних службовців. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 36–41.
6. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. Київ : Наукова думка, 2019. 212 с.
7. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64.
8. Ващенко С. В. Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 3. С. 7–13.
9. Вороніна К. О. Особливості вивчення рівня лідерських здібностей. *Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. Київ, 2009. Том 11, част. 3. С. 99–107.
10. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. *Вісник державної служби*. 2012. № 3 С. 26–29.
11. Гайдученко С. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні

персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. № 1. С. 393–398.

12. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmprra.htm>.

13. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 32. С. 25–264.

14. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів. Київ : КМ-Букс, 2019. 288 с.

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ. 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. Серьогін (співголова), В. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

16. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/9.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf).

17. Жук О. І., Гой Н. В., Драбчук Н. Ю., Матійчик А. В. Ефективне лідерство як основа впровадження змін у систему публічного управління: ключові компетенції та методи для адаптації до нових викликів. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 12 (30). С. 316–327. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-316-327](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-316-327).

18. Іоффе М. В. Напрями забезпечення розвитку компетентності лідера в сфері публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8(16). С. 559–571. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-559-571](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-559-571).

19. Казакевич О. І. Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21, т. 2. С. 90–94.

20. Копняк К. В., Покинйчерета В. В. Формування цифрової компетентності

державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2261>.

21. Лаврук О. В., Лаврук Н. А. Лідерство та самоорганізація службовців в системі публічної служби України в умовах воєнного стану. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 37–43. URL: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.8-6](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-6).

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

23. Лук'яненко І. В. Механізми формування компетенційних навичок кадрового апарату інститутів публічної влади та управління: джерельний аналіз. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). С. 616–632. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-616-632](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-616-632).

24. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : авторф. дис... канд. наук: 13.00.04. 2009. 21 с.

25. Олійник Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47), спецвипуск. С. 187–209.

26. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/26.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf).

27. Подольчак Н. Ю., Хім М. К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. № 2(8). С. 59–70.

28. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

29. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження системи наставництва державних службовців: наказ Національного агентства

України з питань державної служби, 25 жовтня 2013 р., № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0189859-13>.

30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців: Наказ НАДС № 120-21 від 05.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text>.

31. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%B>.

32. Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та їхніх заступників: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.

34. Процак К., Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник *Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.

35. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія / Р. Р. Августин, В. В. Адамик, О. З. Апостолук, Г. П. Баб'як, А. Ю. Васіна ; за ред. і передм. М. М. Шкільняка, А. Ю. Васіної ; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 521 с.

36. Статистичні дані КСДС 2020-2024 роки URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>.

37. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. URL: [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/47/Survey\\_Report\\_Youth\\_Engagement\\_to\\_Public\\_Service.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf).

38. Філатова Л. С., Новохацька Л. В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 3 (13). С. 64–69.

39. Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 20–29. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>.

40. Чумакова Г., Пасічнюк В. Джерела влади та лідерські компетентності в публічному менеджменті: теорія та зарубіжний досвід. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-669-679).

41. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

42. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення. *Вісник економіки*. 2022. № 4. С. 175–186.

43. Юзькова О. І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 2(21). С. 119–127.

44. BAKöV. URL: <https://www.bakoev.bund.de/DE/Weiterbildung/Weiterbildungsprogramme>.

45. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. 1465 p.

46. Be a leader at any level: let the CBSA Leaders' Profile be your guide. URL: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/bp2020/2016/ldrs-pro-eng.html>.

47. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. URL: [https://www.bakoev.bund.de/DE/00\\_Home/home\\_node.html](https://www.bakoev.bund.de/DE/00_Home/home_node.html).

48. Bundesministerium des Innern und für Heimat URL: <https://www.bmi.bund.de>.

49. Civil Service College Singapore. URL: <https://www.csc.gov.sg>.

50. Civil Service Competency Framework 2012-2017. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/500767/Civil\\_Service\\_Competency\\_Framework.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf).

51. Civil Service competency framework: Guidance. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework>.

52. Civil service leadership capability. URL: <https://www.nao.org.uk/reports/civil-service-leadership-capability>.

53. European Institute of Public Administration URL: <https://www.eipa.eu>.

54. Guide to Senior Executive Service Qualifications and the Qualifications Review Board. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guide-to-ses-qualifications.pdf>.

55. Juknevičienė V., Leach N., Toleikienė R., Balčiūnas S., Razumė G., Rybnikova I., Āboliņa I. E-Leadership Within Public Sector Organisations: A Systematic Literature Review. Sustainability. 2025. №17, URL: <https://doi.org/10.3390/su17104474>.

56. Key Leadership Competencies. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>.

57. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service\\_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf).

58. Mai N.K., Do T.T., Ho Nguyen D.T. The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 2021. Vol. 28 No. 5-6 pp. 1391–1411, URL: doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>.

59. OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability: Recommendation of the Council, 14 May 2019. OECD Publishing, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>.

60. Public Employment and Management 2021. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021\\_6a1fc237/938f0d65-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021_6a1fc237/938f0d65-en.pdf).

61. Public Service Division Singapore URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/transforming-public-service/leadership-development>.

62. Success Profiles: Strengths. Updated 29 January 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-strengths>.