

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**  
**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА: СПЕЦИФІКА, ЗМІСТ ТА  
МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ»**

Студентки 2 курсу групи МАПУА3

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
(заочна форми навчання)

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Ступеня вищої освіти «магістр»

ПШУК Яни Іванівни

Науковий керівник: Старший викладач

Заболотна Н.М

Розширена шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

Голова екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени екзаменаційної комісії: \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Вінниця 2025**

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено лідерський потенціал як складову ефективного функціонування керівника органу публічної влади. Проаналізовано методологічні засади вивчення цього феномену, його історіографічний контекст, законодавчу базу, а також розглянуто основні наукові підходи до розуміння лідерства в публічному управлінні.

У першому розділі представлено методологію дослідження, окреслено ключові концепції та моделі, що визначають теоретичну основу поняття «лідерський потенціал». Особливу увагу приділено міждисциплінарному аналізу, що поєднує управлінську, психологічну та соціологічну площини.

Другий розділ присвячено розкриттю специфіки лідерського потенціалу керівника органу публічної влади. Окреслено понятійний апарат, структуру потенціалу, визначено ключові компетенції, морально-етичні якості та управлінські характеристики лідера. Проаналізовано, яким чином лідерський потенціал впливає на ефективність управлінських процесів, зокрема на стратегічне планування, комунікацію, командну взаємодію та довіру громадян.

У третьому розділі розглянуто практичні аспекти вдосконалення лідерського потенціалу: методи розвитку лідерських якостей, роль тренінгів, коучингу й наставництва, психологічні та соціальні чинники формування лідерства. Окремо висвітлено інноваційні підходи в системі підготовки та професійного зростання державних службовців, спрямовані на формування відповідальних і прогресивних управлінців нового покоління.

У висновках узагальнено основні положення дослідження, наголошено на багатовимірному впливі лідерського потенціалу на діяльність органів публічної влади, а також на важливості його цілеспрямованого розвитку в умовах трансформації державного управління в Україні.

**Ключові слова:** *лідерство, лідерський потенціал, публічна влада, керівник, державна служба, компетенції, коучинг, тренінги, ефективне управління, розвиток лідера.*

## **ABSTRACT**

The thesis examines leadership potential as a component of the effective functioning of the head of a public authority. The methodological principles of studying this phenomenon, its historiographical context, legislative framework are analyzed, and the main scientific approaches to understanding leadership in public administration are considered.

The first section presents the research methodology, outlines key concepts and models that determine the theoretical basis of the concept of "leadership potential". Particular attention is paid to interdisciplinary analysis that combines managerial, psychological and sociological planes.

The second section is devoted to revealing the specifics of the leadership potential of the head of a public authority. The conceptual apparatus, the structure of the potential are outlined, the key competencies, moral and ethical qualities and managerial characteristics of the leader are identified. It is analyzed how leadership potential affects the effectiveness of management processes, in particular, strategic planning, communication, team interaction and trust of citizens.

The third section considers practical aspects of improving leadership potential: methods for developing leadership qualities, the role of training, coaching and mentoring, psychological and social factors in the formation of leadership. Separately, innovative approaches in the system of training and professional growth of civil servants are highlighted, aimed at forming responsible and progressive managers of the new generation.

The conclusions summarize the main provisions of the study, emphasizing the multidimensional impact of leadership potential on the activities of public authorities, as well as the importance of its targeted development in the context of the transformation of public administration in Ukraine.

**Keywords:** *leadership, leadership potential, public authority, manager, civil service, competencies, coaching, training, effective management, leader development.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ, ІСТОРІОГРАФІЯ ТА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... | 10 |
| 1.1.Методологічні підходи до вивчення лідерського потенціалу керівника органу публічної влади.....                                           | 10 |
| 1.2. Теоретичні основи лідерського потенціалу: ключові концепції та моделі...                                                                | 22 |
| Висновок до розділу 1.....                                                                                                                   | 29 |
| РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....                                                            | 31 |
| 2.1. Поняття та структура лідерського потенціалу керівника органу публічної влади .....                                                      | 31 |
| 2.2. Ключові компетенції та якості лідера .....                                                                                              | 40 |
| 2.3. Вплив лідерського потенціалу на ефективність управління органом публічної влади .....                                                   | 50 |
| Висновок до розділу 2.....                                                                                                                   | 54 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....                                                 | 56 |
| 3.1. Методи розвитку лідерських якостей та компетенцій .....                                                                                 | 56 |
| 3.2. Роль тренінгів, коучингу та наставництва в розвитку лідерського потенціалу .....                                                        | 64 |
| 3.3. Психологічні та соціальні аспекти розвитку лідерства.....                                                                               | 71 |
| 3.4. Інноваційні підходи до формування лідерського потенціалу в органах публічної влади.....                                                 | 76 |
| Висновок до розділу 3.....                                                                                                                   | 80 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                             | 85 |



## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства та держави лідерство стає одним із ключових чинників ефективного управління органами публічної влади. Зміни у соціально-політичній, економічній та технологічній сферах висувають нові вимоги до керівників, які мають не лише адмініструвати, а й бути носіями стратегічного бачення, інновацій, здатності мобілізувати колектив і приймати відповідальні рішення у складних і динамічних умовах. Саме тому проблема формування та розвитку лідерського потенціалу керівників органів публічної влади набуває особливої актуальності.

Актуальність обраної теми визначається насамперед зростаючою роллю лідерства у забезпеченні ефективності державного управління, підвищенні якості публічних послуг та адаптації органів влади до сучасних викликів. В умовах реформ, децентралізації, глобалізації та зростаючих запитів громадян лідерський потенціал керівника є не просто набором професійних якостей, а комплексною системою, що поєднує в собі компетенції, цінності, мотивацію і психологічні особливості. Незважаючи на значний теоретичний доробок у галузі управління і лідерства, залишається недостатньо вивченим питання специфіки лідерського потенціалу саме керівників органів публічної влади, а також практичних механізмів його розвитку.

Метою даної дипломної роботи є комплексне дослідження лідерського потенціалу керівника органу публічної влади, виявлення його специфіки та структури, а також розробка рекомендацій і шляхів удосконалення цього потенціалу в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес формування, реалізації та розвитку лідерського потенціалу керівників органів публічної влади.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, структурні компоненти, ключові компетенції лідерського потенціалу, а також практичні методи і інструменти його розвитку у публічному управлінні.

Для досягнення мети роботи поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати наукові підходи до розуміння поняття лідерського потенціалу та його значення у публічній владі.

2. Визначити специфіку лідерського потенціалу керівника органу публічної влади та його структурні елементи.

3. Розглянути ключові компетенції та особистісні якості, що визначають ефективність лідерства у публічному секторі.

4. Дослідити вплив лідерського потенціалу на ефективність управління органами публічної влади.

5. Охарактеризувати сучасні методи та інноваційні підходи до розвитку лідерських якостей керівників.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерського потенціалу керівників у публічній владі.

У роботі використовувалися різноманітні методи наукового дослідження, серед яких:

1. Аналіз і синтез наукової літератури та нормативно-правових документів;

2. Порівняльний аналіз теоретичних концепцій і практичних підходів до лідерства;

3. Метод експертних оцінок для виявлення ключових компетенцій;

4. Контент-аналіз публікацій і матеріалів з тематики лідерського розвитку;

5. Кейс-стаді та прикладний аналіз реальних ситуацій управління в органах публічної влади;

6. Аналітичний та системний підходи для формування рекомендацій.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації та поглибленому аналізі поняття лідерського потенціалу керівника органу публічної

влади, розкритті його структури та сутності, а також у формуванні цілісного підходу до його розвитку на основі сучасних управлінських концепцій. Робота сприятиме розширенню наукової бази з теорії публічного управління і лідерства, зокрема у контексті українських реалій.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій та методичних підходів для підвищення рівня лідерського потенціалу керівників органів публічної влади. Запропоновані інноваційні методики і стратегії можуть бути використані у програмах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також у кадровій політиці публічних установ. Це сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню якості публічних послуг та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Таким чином, дослідження лідерського потенціалу керівника органу публічної влади є надзвичайно важливим і своєчасним, оскільки дає змогу адаптувати управлінські підходи до викликів сучасності і створити умови для стійкого розвитку публічного сектору.

## **РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ, ІСТОРІОГРАФІЯ ТА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

### **1.1.Методологічні підходи до вивчення лідерського потенціалу керівника органу публічної влади**

Лідер – це не просто особа, що стоїть попереду колективу. Це індивід, якому інші члени групи добровільно чи офіційно надають моральне або формальне право ухвалювати ключові рішення, визначати стратегічні орієнтири та представляти інтереси спільноти в умовах викликів і змін. Варто зазначити, що лідер не завжди має офіційний статус – його не обов’язково призначають указом або обирають на посаду. Часто його вплив ґрунтується на особистому авторитеті, життєвому досвіді, компетентності, харизмі або здатності ефективно організовувати спільну діяльність [11].

Справжній лідер завжди вирізняється з-поміж інших своєю цілісною натурою та комплексом психологічних і особистісних якостей. Йому притаманна впевненість у власних силах, гнучке й аналітичне мислення, стратегічне бачення, глибоке розуміння людської психології, уміння вести за собою, мотивувати й надихати, а також сильна воля та організаторські здібності. Таку людину визнають, до неї звертаються за порадою, їй довіряють найвідповідальніші завдання [42].

Протягом усього життя людина постійно функціонує у складі різноманітних соціальних груп – від сім’ї до професійного середовища – і постійно потрапляє під вплив лідерів формального або неформального характеру. В будь-якій групі, де є троє і більше людей, майже завжди природним чином виникає диференціація ролей: одні починають задавати тон, інші – слідувати. Так утворюється система «лідер – послідовники», в якій ініціативні, активні й впливові особи беруть на себе організацію спільної діяльності [8].

У сучасних умовах стрімких змін лідерство набуває нового значення. Воно визнано одним із ключових чинників підвищення ефективності управлінських рішень, зростання результативності діяльності органів державної влади та адаптації до нових викликів. Зміни глобального масштабу – посилення конкуренції, динаміка ринків, міжнародна економічна інтеграція, цифровізація, технологічні прориви, дерегуляція, приватизація – формують нове середовище, яке потребує швидкого реагування, креативних рішень і високої відповідальності. Саме лідер виступає відповіддю на ці виклики, стаючи рушієм інновацій та агентом трансформації [2].

Лідерство – це складне, багаторівневе явище, яке охоплює як індивідуальні, так і групові аспекти. Його можна розглядати через призму міжособистісної взаємодії, групової динаміки, поведінкових особливостей, мотиваційних механізмів та системи впливу. Лідерство передбачає не тільки здатність вести за собою, а й готовність взяти на себе відповідальність за досягнення результату, забезпечення емоційної єдності групи та реалізацію поставлених завдань [3].

Для глибшого розуміння природи лідерства, особливо у сфері державного управління, варто проаналізувати основні стилі лідерської поведінки. Відповідно до класичних наукових підходів, розрізняють три основні типи стилів керівництва:

1. Авторитарний стиль – коли лідер приймає рішення одноосібно, очікує беззаперечного виконання та вимагає дисципліни. Такий стиль є ефективним у кризових ситуаціях, однак може пригнічувати ініціативу підлеглих.
2. Демократичний стиль – передбачає залучення членів групи до процесу ухвалення рішень, відкритість до зворотного зв'язку, розвиток самостійності. Це сприяє командному духу, підвищенню мотивації та інноваційності.
3. Ліберальний (нейтральний) стиль – коли лідер надає підлеглим максимальну свободу у виборі методів і засобів досягнення мети, обмежуючи

власне втручання. Ефективний лише тоді, коли група складається з висококваліфікованих і самостійних спеціалістів [7].

На ефективність лідера впливають низка факторів, серед яких вирізняються:

- система його цінностей і переконань;
- особистий стиль управління;
- мотиваційні установки;
- досвід і умови першого входження в лідерську позицію;
- стійкість до стресу;
- особливості соціального середовища [6].

Лідерський потенціал керівника органу публічної влади є надзвичайно складною, багаторівневою та динамічною категорією, що охоплює широку сукупність особистісних, професійних, соціокультурних, ціннісних та організаційних характеристик. Він репрезентує собою інтегральний феномен, що виявляється у здатності суб'єкта управління формувати бачення розвитку публічної сфери, впливати на ухвалення стратегічно важливих рішень, ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, стимулювати позитивні зміни в інституційній структурі держави та підвищувати рівень довіри громадськості до органів влади. Лідерський потенціал є не лише особистісним ресурсом, а й стратегічним активом державного управління, що безпосередньо впливає на успішність політичних реформ, якість публічного адміністрування та ефективність реалізації політик [13].

Дослідження цього феномена потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, який включає філософські, соціологічні, психологічні, політичні та управлінські компоненти. Кожен із методологічних підходів до вивчення лідерського потенціалу дозволяє по-особливому розкрити його зміст, функції, умови реалізації та шляхи розвитку.

1. Системний підхід розглядає лідерський потенціал як невід’ємну складову загальної системи публічного управління. В цьому контексті лідерство не трактується ізольовано як набір окремих якостей керівника, а як функціональний елемент цілісної адміністративно-політичної структури. Системний аналіз дозволяє виявити взаємозв’язки між рівнем лідерства і такими чинниками, як ієрархія органу управління, чіткість внутрішньоорганізаційних процедур, кадрова політика, наявність антикорупційних механізмів, цифровізація управлінських процесів. Наприклад, у децентралізованих структурах ефективність лідера часто залежить від здатності налагоджувати горизонтальну взаємодію, формувати мережеві комунікації та інтегрувати громади в процеси прийняття рішень [4].

2. Особистісно-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних особливостях керівника: темпераменті, характері, мотиваційній структурі, когнітивному стилі, емоційному інтелекті, стресостійкості, здатності до саморефлексії. Цей підхід дозволяє не лише охарактеризувати лідера як індивідуальність, а й з’ясувати, яким чином внутрішній світ керівника впливає на стиль управління, ухвалення рішень, поведінкову модель у конфліктних чи кризових ситуаціях. Наприклад, високий рівень емоційної зрілості сприяє конструктивному вирішенню конфліктів у колективі, а сформовані навички емпатії — підвищенню ефективності комунікації з громадськістю [1].

3. Функціональний підхід зосереджується на тих управлінських функціях, які лідер повинен реалізовувати в межах професійної діяльності. До них належать: стратегічне планування, організація діяльності, кадровий менеджмент, управління змінами, прийняття рішень, моніторинг результатів, звітування тощо. Відповідно до цього підходу, лідерський потенціал вимірюється через якісні та кількісні показники результативності управління, включаючи досягнення поставлених цілей, рівень інноваційності управлінських рішень, ефективність розподілу ресурсів. Наприклад, в умовах реалізації масштабних державних

реформ важливим показником функціональної ефективності лідера є здатність забезпечити сталість та логічну послідовність реформаторських процесів [52].

4. Компетентнісний підхід передбачає вивчення лідерського потенціалу через призму сукупності компетентностей, які забезпечують ефективну професійну діяльність керівника. Зокрема, йдеться про стратегічне мислення, управлінську гнучкість, здатність до антикризового управління, комунікативну спроможність, ініціативність, цифрову грамотність. У державній службі цей підхід вважається одним із найрелевантніших, адже він дозволяє створювати професіограми, розробляти індикатори оцінки компетентностей, а також формувати моделі лідерської підготовки. Наприклад, у практиці Національного агентства України з питань державної служби використовується модель загальних і спеціальних компетентностей, де лідерство визначається як ключова професійна здатність [14].

5. Аксіологічний (ціннісно-орієнтований) підхід виходить з припущення, що ефективний лідер — це не лише професіонал, а й носій певних моральних і етичних орієнтирів. У цьому контексті вивчається система внутрішніх переконань, норм, цінностей, яка визначає стилі управління, ставлення до влади, ставлення до людей. Публічний лідер, який поділяє цінності демократичності, відкритості, підзвітності, служіння громаді, формує довіру та авторитет у суспільстві. Наприклад, у ситуаціях вибору між політичною доцільністю та дотриманням принципу верховенства права саме ціннісні орієнтири визначають траєкторію дій лідера [43].

6. Культурологічний підхід дозволяє враховувати вплив соціокультурного середовища на формування лідерства. Він базується на розумінні того, що стиль управління, прийнятність певної поведінки, рівень авторитету лідера — все це значною мірою зумовлено історичними, етнічними, релігійними, ментальними традиціями. Наприклад, у країнах з високим рівнем патерналізму домінує авторитарний стиль лідерства, тоді як у демократично зорієнтованих

суспільствах ефективнішими є партнерські, горизонтальні моделі управління [16].

Інтегрований підхід синтезує усі перелічені підходи, дозволяючи дослідити лідерський потенціал комплексно, у контексті взаємодії особистісного, професійного, інституційного, культурного та ціннісного рівнів. Такий підхід є найбільш результативним у процесі відбору кадрів, формування управлінських резервів, розробки програм підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності діяльності посадових осіб [50, с. 11].

Лідерський потенціал керівника органу публічної влади — це багатовимірна категорія, що вимагає комплексного методологічного аналізу. Його вивчення є не лише теоретично значущим, а й практично важливим з огляду на необхідність формування ефективного, етичного, професійно підготовленого та орієнтованого на публічний інтерес управлінця. Лише інтегроване дослідження цього феномена дозволяє сформулювати цілісну стратегію розвитку лідерства у публічному секторі, що відповідає викликам сучасного державного управління [23].

Одним із перших системних підходів до вивчення та впровадження лідерства в органах публічного управління в Україні слід вважати ініціативи, що були реалізовані у 2005 році в Національній академії державного управління при Президентові України (НАДУ). Саме ця інституція стала інтелектуальним осередком, у якому розпочалося цілеспрямоване теоретико-методологічне опрацювання проблем розвитку управлінського лідерства. У рамках підготовки фахівців рівня магістра за напрямом «Державне управління» (шифр 1501), зокрема заочно-дистанційної форми навчання, в НАДУ та її регіональних інститутах було розроблено й запроваджено навчальний курс «Корпоративна політика та лідерство». Окрім того, забезпечено відповідну дидактичну підтримку: створено навчальні матеріали, методичні посібники, започатковано

активне викладання тематики, що стосується формування лідерських якостей управлінця нового типу [17].

Починаючи з 2009 року, в Львівському регіональному інституті державного управління НАДУ щорічно проводиться науково-практична конференція за міжнародною участю, у межах якої функціонує спеціалізована секція «Лідерство та сучасні HR-технології». Цей науковий форум став визнаною комунікативною платформою для обміну досвідом і обговорення актуальних проблем державного управління, пов'язаних із розвитком управлінських якостей, управління персоналом та застосування новітніх методик лідерства в публічному секторі [42].

Однак у контексті модернізації державної служби та переорієнтації діяльності органів публічного управління на надання якісних адміністративних послуг, що супроводжувалося впровадженням мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), проблема розвитку лідерства набуває ще більшої ваги. Зокрема, виникає необхідність у поглиблених дослідженнях теоретичних та методологічних аспектів управлінського лідерства в сервісно-орієнтованих організаціях. Також особливої актуальності набуває вивчення кращих міжнародних практик формування лідерських підходів і побудови організаційної культури у публічному секторі демократичних держав [12].

Хоча феномен лідерства цікавив людство з найдавніших часів, систематичне його вивчення розпочалося на межі XIX–XX століть із досліджень Фредеріка Тейлора – одного з основоположників наукового менеджменту. Попри значний обсяг праць, присвячених цій темі, у науковій спільноті досі не існує єдиного підходу до визначення сутності лідерства та уніфікованої методики його вивчення [5].

Серед численних трактувань поняття «лідерство» найпоширенішими є такі:

- це провідна роль особи чи групи у процесі соціальної взаємодії, яка базується на їхніх високих результатах діяльності;

- здатність впливати на індивідів чи спільноти, спрямовуючи їхню енергію на досягнення організаційних цілей;
- форма взаємодії, в якій індивід (лідер) через свій вплив сприяє поступу групи до спільно визначених цілей;
- комунікативний процес, у якому лідер підтримує та надихає інших на досягнення мети;
- особливий тип взаємин між лідером і членами групи, що ґрунтується на взаємному впливі та орієнтації на реальні зміни [15].

У сучасних умовах постійної нестабільності й глобальних викликів зростає потреба у використанні новітніх підходів до організації управлінської діяльності. Одним із таких підходів є маркетингова концепція 3.0, яка адаптована до публічного управління та акцентує увагу на співтворенні цінностей між державними структурами та громадянами. Вона пропонує практичні інструменти, які дозволяють органам публічної влади функціонувати ефективно в умовах турбулентного зовнішнього середовища, орієнтуючись на потреби та очікування громадян як активних учасників процесу створення державних послуг [2].

У цьому контексті зростає актуальність концепції «організації, що навчається», запропонованої Пітером Сенге. Такі організації постійно вдосконалюють свою діяльність, накопичують знання, трансформують поведінкові практики й створюють умови для інноваційного розвитку. У сфері публічного управління цей підхід дозволяє створити гнучку систему управління, здатну адаптуватися до змін, а також ефективно впроваджувати лідерські моделі взаємодії [7].

Важливою теоретичною конструкцією для розуміння лідерства в сучасному державному управлінні є концепція «двигуна лідерства» (Leadership Engine), яку розробив американський дослідник Ноель Тічі. Згідно з його підходом, стійкий і довготривалий успіх організації можливий лише за умови

формування лідерських якостей на всіх рівнях управління. Він виокремлює два типи лідерів: перші – здатні досягти успіху, але не утримують його; другі – не лише досягають результатів, але й забезпечують тривалу ефективність, перетворюючи організацію на переможця [33].

Питання лідерства в управлінській діяльності вже впродовж тривалого часу перебуває в полі зору науковців, управлінців, філософів і практиків державного управління. Історіографія цього явища свідчить про глибоку трансформацію підходів до розуміння сутності лідерства, його ролі у формуванні ефективного управління та впливу на суспільно-політичні процеси. Дослідження лідерства розвивалося у межах різних наукових дисциплін — філософії, соціології, політології, психології, менеджменту та державного управління — що сприяло формуванню багатшарової методологічної бази [20].

Перші уявлення про лідерство сягають ще античності. У працях Платона та Арістотеля розглядалися моральні та політичні якості ідеального правителя, що фактично виступав як лідер своєї громади. У Середньовіччі домінували теократичні уявлення про владу, де лідерство пов'язувалося з божественним покликанням. У Новий час, з розвитком раціоналізму й суспільних наук, фокус зміщується до вивчення особистісних характеристик лідера, зокрема у працях Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Дж. Локка [21].

Упродовж тривалого історичного періоду навколо участі широких соціальних груп у політичному житті точилася інтенсивна полеміка, в межах якої сформувалися два базові підходи. Перший — марксистський, який трактував соціальний розвиток виключно через призму класової боротьби та економічної детермінації, виходячи з матеріального становища індивіда та його відношення до власності. Другий — веберіанський, який, навпаки, надавав перевагу розумінню соціальної структури через концепцію динамічних страт, які постійно змінюють своє становище в суспільстві, що робить систему більш гнучкою та мобільною [10].

Як реакція на радикалізм марксистської ідеології виникають елітарні теорії, зокрема погляди В. Парето та Г. Моски, які акцентують на незмінній ролі еліти як правлячої меншості. У цих концепціях влада не розглядається як похідна класової структури, а постає як результат компетентності, здібностей та соціальної ініціативи обмеженого кола осіб [12, с. 32].

М. Вебер, своєю чергою, виразно розрізняв функції бюрократа й політичного лідера. На його переконання, справжній державний службовець не має бути втягнутим у політичні процеси, адже його завдання — раціонально та безпристрасно адмініструвати, залишаючись поза політичними пристрастями. Політичний же діяч, як вважав Вебер, несе особисту відповідальність за прийняті рішення, діючи на основі переконань, волі та харизми. Тобто політик — це, за сучасною термінологією, лідер, у той час як чиновник не має лідерського потенціалу в класичному розумінні. Відтак залучення чиновництва до політичного керівництва Вебер розцінював як порушення меж владних повноважень [3].

У контексті розвитку політичної думки слід визнати, що уявлення про лідерство, яке існувало на початку XX століття, значною мірою відрізняється від сучасних трактувань. Разом з тим, реальна соціально-політична дійсність є набагато складнішою за будь-які концептуальні моделі. Теоретичні побудови — чи то класові, чи стратифікаційні — лише частково відображають складну структуру соціальних відносин. У сучасній політології поняття "клас" і "страта" дедалі частіше розглядаються як взаємодоповнювані компоненти аналізу, що дозволяє краще охопити багатовимірність соціального простору [4].

У кінці XIX століття в науковому обігу з'являється термін "лідер", який М. Вебер пізніше інтегрував у свою типологію політичного панування. У межах його концепції виділяються три типи лідерства: традиційне, раціонально-легальне та харизматичне. Використання терміну "лідер" поряд із поняттями "вождь" та "керівник" демонструє прагнення Вебера надати феномену політичного лідерства

культурно-історичного виміру, спираючись на еволюцію форм владних відносин у різних епохах [57, с. 82].

Сучасні дослідники, як-от Д. Слизовський, прагнуть розширити межі дослідження політичного лідерства, апелюючи до історичних витоків ще з часів Київської Русі. При цьому, однак, ігнорується фрагментарність історичного розвитку та відсутність безперервності у формуванні політичної суб'єктності. У межах таких підходів розвиток політичного лідерства часто подається як лінійна еволюція, що нівелює альтернативні можливості та конфліктність історичних процесів [14].

У рамках історичної науки важливо розрізнати дві складові поняття "історія": події, що реально відбувалися, та їхнє відображення у вигляді оповіді. На думку М. Варшавчика, структура історичного знання базується на трьох взаємопов'язаних парах: факт–подія, факт–джерело, факт–знання. Ці пари визначають динаміку інтерпретації, в результаті якої сама реальність постає як конструкція, сформована через призму певного наративу. У цьому контексті наукове дослідження історії та політичного лідерства завжди несе в собі елемент суб'єктивного вибору, залежного від концептуальних засад, які сповідує дослідник. Тому наративи формуються не лише шляхом включення, а й через виключення фактів, які не вписуються у запропоновану аналітичну рамку [42].

У сфері політології ситуація є аналогічною. Попри усталені визначення, досі не існує єдиної термінологічної бази чи концептуальної моделі, яка б універсально пояснювала природу політичного лідерства. Така невизначеність зумовлює множинність інтерпретацій і підходів [22].

Сучасні концепції політичної науки дедалі частіше виводять її ядро зі сфери дослідження влади як основної змінної суспільного життя. Як зауважував Б. Рассел, влада в соціальних науках виконує ту ж роль, що й енергія у фізичних — є головною пояснювальною категорією. На підтвердження цієї думки Р. І. Гудин і Х.-Д. Клінгеманн, підбиваючи підсумки розвитку політичної науки у ХХ

столітті, дійшли висновку, що політика, по суті, є формою обмеженого використання соціальної влади [43].

У XIX–XX століттях формуються класичні теорії лідерства, серед яких вирізняються теорія рис, що передбачала вродженість лідерських якостей (Т. Карлайл, Ф. Гальтон), поведінковий підхід, який фокусувався на вивченні стилів управління (роботи К. Левіна, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта), та ситуаційні моделі, які враховували вплив контексту на ефективність лідерства (Ф. Фідлер, Херсі-Бланшард, П. Херсі) [25].

З другої половини XX століття дослідження лідерства набуває нової якості: з'являються теорії трансформаційного лідерства (Б. Бернс, Дж. МакГрегор Басс), що наголошують на здатності лідера не лише до управління, а й до натхнення, мобілізації ресурсів та зміни організаційної культури. Розвиваються й харизматичні моделі лідерства (М. Вебер), які акцентують на впливовості особистості та авторитеті як джерелі влади [12, с. 43].

У 1990–2000-х роках лідерство досліджується в контексті нових викликів: глобалізації, діджиталізації, зростаючої складності управлінських систем. З'являються концепції партнерського (shared leadership), служіння (servant leadership) та емоційного лідерства (D. Goleman), які акцентують на відкритості, етичності, емоційному інтелекті та готовності працювати в команді [57, с. 83].

В українському науковому дискурсі лідерство почало системно досліджуватись з початку 1990-х років у контексті становлення нової моделі державного управління. Вагомий внесок у розвиток лідерології зробили такі вітчизняні вчені, як В. О. Ребкало, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, Л. В. Сахарук, В. М. Князєв. Їхні праці охоплюють як загальнотеоретичні аспекти лідерства у публічній владі, так і прикладні дослідження щодо формування лідерських компетентностей у державних службовців. У своїх роботах вони підкреслюють необхідність професіоналізації управлінської еліти, формування

лідерських моделей, заснованих на принципах демократичності, відповідальності й етичності [27].

На сучасному етапі історіографія лідерства в управлінській діяльності збагачується міждисциплінарними підходами, що дозволяють глибше досліджувати лідерський потенціал з урахуванням як внутрішніх особистісних чинників, так і зовнішніх — політичних, правових, культурних. Особлива увага приділяється питанням гендерної рівності в лідерстві, кризового управління, цифрового лідерства та стійкості (resilience) як невід’ємної риси сучасного управлінця [42].

Отже, лідерство можна визначити як одну з форм управлінської взаємодії, яка є ефективною в певних ситуаціях завдяки вдалому поєднанню особистісних характеристик лідера, стану соціальної групи та зовнішніх умов. З цього випливає, що лідерство формується на перетині кількох складових: особистісного потенціалу лідера, готовності групи до прийняття лідерства та ситуаційних змінних [50, с. 13].

## **1.2. Теоретичні основи лідерського потенціалу: ключові концепції та моделі**

Поняття лідерського потенціалу є складним і багатогранним, оскільки воно перебуває на перетині кількох наукових дисциплін — психології, соціології та управління. У сучасному розумінні лідерський потенціал розглядається як комплекс характеристик, що охоплюють особистісні якості, знання, практичні вміння, а також систему мотиваційних установок, які дають людині змогу не лише ефективно впливати на інших, а й організовувати спільну діяльність, надихати, вести за собою та досягати спільних цілей. Це поняття не обмежується лише лідерськими здібностями, а включає в себе глибше розуміння себе, соціального контексту та здатність відповідально використовувати свій вплив [10].

У науковій літературі сформувалося кілька ключових концепцій, які пояснюють суть і природу лідерського потенціалу. Однією з найдавніших є особистісна концепція, що зосереджує увагу на вроджених рисах, які нібито визначають здібність людини бути лідером. Серед таких рис називають харизму, впевненість у собі, рішучість, емоційну стабільність. Цей підхід знайшов своє відображення у працях Т. Карлайла та Р. Стогділла, які вважали, що лідером народжуються, а не стають [56, с. 44].

Проте подальший розвиток науки зумовив переорієнтацію дослідницької уваги на поведінку лідерів. Так виникла біхевіористська концепція, яка досліджує не риси особистості, а конкретні дії, стилі керівництва та взаємодії з підлеглими. Відомими є дослідження Огайського та Мічиганського університетів, які встановили, що ефективність лідера значною мірою залежить від того, як він будує комунікацію, приймає рішення, делегує повноваження. Було виділено три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний [9].

Згодом виникла ситуативна теорія, яка стверджує, що універсального стилю лідерства не існує. Ефективність лідера визначається не лише його особистими якостями чи поведінкою, а й конкретною ситуацією, у якій він діє. Найяскравіше це положення відображене у моделі Ф. Фідлера, яка підкреслює взаємозалежність між стилем керівництва та низкою ситуативних змінних, таких як характер завдань, структура групи, рівень довіри до лідера [55, с. 28].

На більш високому рівні розвитку теорій лідерства з'являється концепція трансформаційного лідерства, представлена Б. Басом і Дж. Бернсом. Вона робить акцент не просто на управлінні людьми, а на здатності лідера надихати, трансформувати свідомість, розвивати потенціал своїх послідовників, сприяти їх особистісному росту. Такий лідер виступає не як контролер, а як агент змін, який формує спільне бачення майбутнього, підтримує інновації та веде за собою через довіру і мотивацію [13].

Ще один важливий підхід — теорія емоційного інтелекту, яка здобула широку популярність завдяки дослідженням Д. Гоулмана. Вона зосереджується на таких аспектах, як самосвідомість, самоконтроль, емпатія, соціальні навички та здатність будувати емоційно здорові стосунки. Ця теорія підкреслює, що навіть високі інтелектуальні здібності не гарантують ефективного лідерства без розвинених емоційно-соціальних компетенцій [3].

На практиці розвиток лідерського потенціалу здійснюється через певні моделі. Серед них особливо популярною є модель п'яти рівнів лідерства Джона Максвелла, яка описує шлях від формального лідера до справжнього морального авторитета. Перший рівень — це позиція, де влада ґрунтується лише на посаді. Наступний — дозвіл, коли люди добровільно сліднують за лідером завдяки довірі. Далі — результат, де лідер демонструє ефективність і досягнення. Четвертий рівень — розвиток людей, коли лідер інвестує в інших, виховує нових лідерів. І найвищий — пік, коли вплив лідера виходить за межі організації та стає спадщиною [42].

Ще одна вагома модель — компетентнісний підхід (Boyatzis, Spencer), який підкреслює важливість розвитку ключових навичок — комунікації, стратегічного мислення, емоційної зрілості, організаційної культури. Саме через такі компетенції вимірюється і формується лідерський потенціал [55, с. 61].

Для розвитку конкретних лідерських навичок ефективною вважається GROW-модель коучингу, яка будується на послідовному русі від постановки цілей (Goal), аналізу реальності (Reality), визначення варіантів дій (Options) до формування волі до дії (Will). Це практичний інструмент саморозвитку, що дозволяє системно покращувати свої лідерські якості [12].

Окрему увагу заслуговує модель лідерства Куза та Познера, відома під назвою The Leadership Challenge. Вона акцентує увагу на п'яти принципах ефективного лідерства: створення спільного бачення, демонстрація прикладу,

заохочення до інновацій, активне натхнення та формування довіри через серце, а не лише розум [55, с. 36].

У процесі дослідження природи лідерства сформувалися три основні методологічні підходи: соціологічний, політичний та психологічний. Кожен з них по-своєму висвітлює сутність феномену лідерства, акцентуючи увагу на різних його аспектах — від суспільних відносин і владних структур до особистісних характеристик лідера та його впливу на поведінку групи [19].

Соціологічний підхід розглядає лідерство переважно в контексті соціальної ієрархії та механізмів реалізації влади. Цей підхід базується на ідеях таких класиків, як Макс Вебер, Гюстав Лебон і Габріель Тард. Зокрема, М. Вебер запропонував одну з найбільш впливових концепцій харизматичного лідера, згідно з якою особа, наділена винятковими якостями (харизмою), спроможна консолідувати навколо себе групу прихильників та отримати владу завдяки визнанню її авторитету. Ця ідея стала базовою для подальших розробок у сфері соціально-політичної психології, зокрема для Ж. Блонделя, який спробував адаптувати веберівські ідеї до сучасних умов політичної дійсності, створивши концепцію політичного лідерства [43].

Згідно з соціологічною логікою, лідерство постає як специфічна форма соціальних відносин, що проявляється через систему домінування та підпорядкування у групах, організаціях і суспільстві загалом. Лідери тут виступають суб'єктами, які виконують функції стратегічного планування, координації та контролю. Їхні управлінські дії спрямовані на досягнення загальних цілей групи й утвердження її внутрішньої єдності [14].

Соціокультурний підхід, як окрема гілка соціологічного аналізу, фокусується на впливі культурних чинників на формування політичного лідерства. Відповідно до цього підходу, культура визначає базові передумови становлення політичних інститутів і лідерських практик. Особистість лідера у такій системі координат розглядається як носій цінностей, традицій та норм, що

формуються в межах конкретного соціокультурного середовища. Наприклад, дослідниця Е. Шестопап зазначає, що в російській політичній культурі особистісний чинник має виняткове значення, адже саме індивідуальні характеристики лідера значною мірою визначають конфігурацію політичного процесу [8].

Лідер, залежно від рівня здійснення влади — місцевого, регіонального, національного або глобального — адаптує свою діяльність до відповідних соціокультурних контекстів. Якщо на федеральному та міжнародному рівнях домінують цивілізаційні особливості, то на локальному рівні переважає вплив історичних, етнічних або ментальних особливостей конкретної території. Американський політолог Р. Хілсмен підкреслює, що політичний лідер має не лише усвідомлювати власну систему цінностей, а й чітко розуміти і поділяти цінності соціуму, яким він керує [57, с. 83].

Політичне лідерство, як специфічне явище, характеризується низкою інституційних і функціональних ознак. По-перше, воно передбачає постійний та усвідомлений вплив на індивідів і соціальні групи. По-друге, такий вплив має бути всеосяжним, тобто охоплювати всіх членів керованої спільноти. І по-третє, у складних політичних системах лідерство, як правило, інституціоналізується, що означає закріплення лідерської позиції в межах формальних норм, правових повноважень і визначених соціальних ролей [13].

Психологічний підхід до вивчення лідерства базується на вивченні внутрішнього світу особистості лідера, його психоемоційного стану, мотивів, характеру, когнітивних здібностей та механізмів впливу на інших. Засновником цього підходу вважається Зигмунд Фрейд. У межах його психоаналітичної парадигми лідер асоціюється з образом батька — авторитетної фігури, до якої індивіди тяжіють, шукаючи захисту та впевненості. Цей архетип лідерства, що відображає потребу у стабільності та порядку, надалі був розвинений у працях К. Юнга, Е. Фромма та Е. Еріксона [42].

Окрему увагу в психологічному аналізі приділяють мотиваційній теорії лідерства, яка зосереджується на впливі лідера на внутрішню мотивацію його послідовників. Основою цієї концепції стала ієрархія потреб А. Маслоу, яка пояснює, що поведінка індивіда визначається рівнем незадоволених потреб — від базових фізіологічних до найвищих, пов'язаних із самореалізацією. Хоча модель Маслоу зазнавала критики через її жорстку послідовність, вона має вагоме значення для розуміння психологічних засад ефективного лідерства. Адже здатність лідера враховувати мотиваційну структуру своїх підлеглих є ключем до формування стійких і продуктивних взаємин у групі [15].

До першої хвилі розвитку теорій лідерства належить так звана теорія «великої людини», що сформувалася у середині XIX століття й мала значний вплив на наукову думку аж до початку XX століття. Її засновником вважають шотландського мислителя та історика Томаса Карлайла, який у своїй праці 1841 року висловив ідею про те, що "історія людства — це, по суті, історія великих особистостей". Центральне положення цієї теорії полягає в припущенні, що лідерські якості є вродженими, тобто лідерами народжуються, а не стають у процесі соціального розвитку чи навчання. Вважалося, що лідери мають унікальні особистісні характеристики — природну харизму, високий інтелект, мудрість, сильну волю, а також певні зовнішні якості, які вирізняють їх серед інших [22].

Оскільки більшість історичних лідерів того часу походили з аристократичних кіл, сформувалося уявлення про тісний зв'язок між лідерством і соціальним походженням. Ця ідея отримала подальше розвиток у теорії рис, яка була похідною від теорії "великих людей". В її основі лежить концепція, запропонована Френсісом Гальтоном, який стверджував, що лідерські здібності є спадковими. Згідно з цією теорією, наділений необхідним набором психологічних і особистісних рис індивід автоматично стає лідером. До таких рис відносили: рішучість, інтелектуальну активність, хоробрість, ініціативність,

соціальну привабливість, впевненість у собі, уміння впливати на оточення, тощо [43].

Втім, дана концепція зазнала критики через відсутність єдиного переліку рис, який був би прийнятним для всіх дослідників. Жодна з виділених як "лідерських" характеристик не виявилася універсальною, що зумовило сумніви щодо наукової надійності цієї теорії. В результаті вона поступово втратила домінуючі позиції у науковому дискурсі [28].

Наступним кроком в еволюції поглядів на лідерство став поведінковий підхід, який зосереджував увагу не на природжених якостях лідера, а на його конкретній поведінці у процесі управління. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили К. Левін зі своєю класифікацією трьох основних стилів керівництва (авторитарний, демократичний і ліберальний), а також такі дослідники, як Р. Блейк і Дж. Моутон, які створили модель "управлінської решітки" (Grid Management), та Р. Лайкерт, що запропонував підхід на основі дихотомії "орієнтація на завдання – орієнтація на людину" [57, с. 82].

Становлення цього напрямку у науці ознаменувала публікація книги Дугласа МакГрегора «Людська сторона підприємства» (1960 рік), у якій він запропонував розглядати лідерство не через призму особистісних характеристик, а через дії та поведінку керівника в межах конкретної організації. Саме цей підхід зробив можливим перехід від статичних моделей лідера до аналізу динамічних управлінських процесів: ролей, функцій, стилів взаємодії з підлеглими та способів впливу на організаційний клімат. Метою досліджень стало виявлення типових моделей поведінки ефективних лідерів і порівняння їх із поведінкою менш успішних керівників, а також визначення найбільш продуктивних способів мобілізації зусиль підлеглих для досягнення спільних цілей [28].

У межах цього підходу варто згадати і теорію лідерства як функції групи, запропоновану Дж. Хомансом. Вчений визначав лідера як особу, що найбільшою мірою відповідає очікуванням групи, дотримується її норм і поділяє її цінності.

Відповідно, ефективне лідерство залежить від здатності особистості вбудуватися у соціальну структуру групи та стати морально-еталонною фігурою для її членів [42].

Поведінковий підхід у дослідженнях лідерства отримав глибокий емпіричний розвиток завдяки роботі наукової школи при Університеті штату Огайо. Учені, зокрема Дж. Хемфіл, Е. Кунц, Е. Халпін і Б. Вінер, створили спеціалізовані інструменти для вивчення управлінської поведінки, зокрема анкету, яка дозволяла оцінити стиль керівника за двома ключовими параметрами: "ініціювання структури" та "турбота" [22].

Ініціювання структури — це характеристика, що описує ступінь, до якого лідер чітко визначає обов'язки, ролі та методи взаємодії в групі задля досягнення поставлених цілей. Вона пов'язана з організаційною дисципліною, управлінською ефективністю та продуктивністю. Натомість турбота означає рівень емоційної підтримки, уваги та позитивного ставлення лідера до підлеглих, тобто неформальну складову управлінських відносин, орієнтовану на добробут членів групи та соціально-психологічний клімат в організації [43].

Встановлено, що ці два виміри можуть проявлятися в різних комбінаціях, утворюючи чотири базові стилі лідерської поведінки:

1. Низький рівень структурування / високий рівень турботи;
2. Низький рівень структурування / низький рівень турботи;
3. Високий рівень структурування / високий рівень турботи;
4. Високий рівень структурування / низький рівень турботи [26].

У рамках поведінкової парадигми вважалося, що можливо виявити оптимальний стиль лідерства, який забезпечить максимальну ефективність у керуванні залежно від ситуації. Тим не менше, згодом було виявлено, що надмірна віра у можливість універсалізації стилю є обмеженням цього підходу. Сучасні підходи до лідерства все частіше акцентують на контекстуальній

гнучкості, індивідуальному підході до ситуації та адаптивності поведінки лідера [12].

Отже, лідерський потенціал — це не вроджений дар, притаманний обраним, а складна, динамічна система особистісних і професійних характеристик, яку можна формувати і вдосконалювати протягом життя. Його розвиток потребує свідомого зусилля, систематичного навчання, саморефлексії, постійної практики, відкритості до конструктивного зворотного зв'язку, а також підтримки з боку наставників, колективу та професійного середовища.

### **Висновок до розділу 1.**

Отже, історіографія дослідження лідерства демонструє еволюцію від авторитарних, рисоцентричних моделей до гнучких, емоційно-зорієнтованих концепцій, що відповідають потребам сучасного суспільства. Це створює потужне теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого аналізу й розвитку лідерського потенціалу в системі публічного управління. Сучасні підходи до лідерства дедалі більше відходять від авторитарної моделі управління, акцентуючи увагу на інтеграції індивідуальних особливостей із впливом зовнішнього контексту — соціального, економічного, організаційного. У центрі нової парадигми лідерства стоїть особистість, здатна до стратегічного мислення, розвитку емоційного інтелекту, формування довіри та підтримки в команді. Водночас лідер має бути здатним до адаптації в умовах невизначеності, змін та кризи. Справжній лідер сьогодні — це не лише керівник, що приймає рішення, а й агент змін, натхненник, модератор і фасилітатор командних процесів. Він має стратегічне бачення майбутнього, розуміє глобальні тренди, здатен передбачати ризики, трансформувати виклики на можливості та надихати інших йти за ним. Емпатія, відкритість до різноманіття, відповідальність, соціальна чутливість — усе це стало невід'ємними рисами ефективного лідера.

## **РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

### **2.1. Поняття та структура лідерського потенціалу керівника органу публічної влади**

На сучасному етапі розвитку державного управління дедалі більшої ваги набуває питання лідерства як важливої складової ефективної діяльності органів публічної влади. Сьогодні керівник не просто виконує адміністративні функції — від нього очікують здатності надихати, мотивувати, об'єднувати команду навколо спільної мети, а також ініціювати необхідні зміни. Саме тому лідерський потенціал керівника розглядається як один із базових ресурсів, що визначає успіх органу влади в досягненні поставлених завдань [29].

Під лідерським потенціалом зазвичай мають на увазі комплекс особистісних якостей, знань, професійних умінь та внутрішніх установок, які у сукупності забезпечують здатність людини брати на себе лідерську роль і ефективно її реалізовувати. Інакше кажучи, це своєрідний внутрішній резерв, який дозволяє керівникові не лише організовувати роботу підлеглих, а й справляти на них вплив, формувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі та знаходити оптимальні рішення навіть у складних або нестандартних ситуаціях [2].

Важливо розуміти, що лідерський потенціал керівника органу публічної влади складається з кількох важливих елементів. Перш за все, це ціннісно-мотиваційна складова. Вона визначає, наскільки сам керівник внутрішньо готовий брати на себе відповідальність за прийняття рішень, вести за собою людей і долати опір змінам. До цієї складової можна віднести такі риси, як прагнення до постійного саморозвитку, високий рівень внутрішньої дисципліни,

переконаність у важливості служіння суспільству та готовність діяти в інтересах громади [12].

Не менш важливою є когнітивна складова, яка охоплює сукупність знань і професійних компетенцій. Це добре розвинуте стратегічне мислення, вміння бачити ситуацію в цілому, аналізувати її та передбачати наслідки тих чи інших управлінських рішень. Крім того, до цього блоку належить знання норм і принципів функціонування державного управління, розуміння законодавства, уміння працювати з нормативними документами та застосовувати їх у практичній діяльності [3].

Дослідження природи, змісту та ключових характеристик лідерства у сфері державної служби сьогодні набуває особливої практичної ваги, оскільки воно може суттєво вплинути на підвищення результативності та якості роботи органів публічної влади. Такий інтерес до теми пояснюється кількома важливими чинниками [1].

Передусім варто підкреслити, що лідерство має прямий вплив на кінцеві результати діяльності державних установ. Саме лідерські якості, стиль керівництва та здатність організувати колектив багато в чому визначають, наскільки ефективно працюють державні служби. Вивчення сутності та змістовних аспектів лідерства допомагає глибше зрозуміти, як різні підходи до управління здатні впливати на продуктивність організації [22].

Крім цього, увага до лідерства дає змогу усвідомити, які саме компетенції, навички та особистісні риси потрібні сучасному державному управлінцю для того, щоб бути успішним у своїй професійній діяльності. Такий аналіз може лягти в основу навчальних програм та програм розвитку, спрямованих на підготовку керівників нового покоління [2].

Дослідження лідерства також має велике значення у контексті мотивації персоналу. Коли керівник володіє високим рівнем лідерського потенціалу, він здатний залучати працівників до активної співпраці, підтримувати високий

моральний дух у колективі та сприяти зростанню залученості й відповідальності за спільний результат [56].

Ще одним важливим аспектом є роль лідерства у профілактиці корупційних ризиків. Глибоке розуміння лідерських механізмів дає можливість розпізнавати ймовірні корупційні загрози та впроваджувати запобіжні заходи, що забезпечують прозорість управлінських процесів [3, с. 6].

Неможливо не згадати й про загальний вплив ефективного лідерства на добробут суспільства в цілому. Дієве керівництво в органах влади сприяє формуванню справедливої державної політики, підвищенню якості послуг для громадян і загальному розвитку держави [13].

Водночас здатність керівника впливати на рівень довіри громадян до державних інституцій має ключове значення для підтримки легітимності влади та суспільної стабільності. Лідерство, що ґрунтується на відкритості, компетентності та відповідальності, зміцнює віру людей у чесність та ефективність державного управління [1].

Сучасні реалії диктують нові вимоги до лідерів. Державні установи часто змушені діяти в умовах швидких змін та нових викликів. Саме тому знання про природу лідерства допомагає керівникам швидко адаптуватися до змінних обставин, переглядати стратегії управління та ефективно відповідати на потреби суспільства [20].

Цікавим є і те, що витoki наукового розуміння лідерства сягають ще часів італійського мислителя Ніколо Макіавеллі, який у своїх творах «Державець» та «Роздуми про першу декаду Тіта Лівія» вперше проаналізував лідерство крізь призму практичної політики. Для Макіавеллі лідерство нерозривно пов'язане з владою, а прагнення до влади він розглядав як закономірність, що існує незалежно від індивідуальних чеснот чи вад. Успіх же лідера, за його переконаннями, визначається не стільки самим прагненням до влади, скільки умінням користуватися наявними засобами й правильно діяти відповідно до

обставин, поведінки підлеглих та мінливих законів долі. Той, хто прагне досягти вершин влади, має глибоко розуміти психологію людей, знати їхні моральні принципи, сильні та слабкі сторони, аби вибудувати стратегію, що дасть результат [36].

Як було зазначено раніше у дослідженні, незважаючи на значну кількість наукових робіт, питання визначення лідерства і сьогодні не має єдиного тлумачення. Досі відсутня єдність у підходах до його розуміння та ключових характеристик. Розглядаючи поняття «лідерство» крізь призму «влади», можна помітити кілька важливих закономірностей. По-перше, влада передбачає здатність змусити групу діяти задля досягнення спільної мети, а отже особа, що наділена формальною чи неформальною владою, повинна володіти необхідними компетенціями. По-друге, незалежно від того, чи є лідерство індивідуальним чи колективним, владний вплив завжди спрямований зверху вниз і його носієм є одна особа чи група, а не більшість. По-третє, влада невіддільна від управлінського статусу — соціальної позиції, що передбачає прийняття рішень, здатних задовольнити потреби членів колективу. Якщо ж цього не відбувається, підтримка лідера з боку групи може бути втрачена [12].

З огляду на ці особливості й формуються сучасні підходи до розуміння лідерства у сфері державної служби, що залишаються актуальними та потребують подальших досліджень і практичного впровадження [54, с. 106].

Досить ґрунтовно різні наукові підходи до розуміння сутності лідерства у сфері державної служби були узагальнені в роботах дослідника І. М. Грищенка. Згідно з його висновками, можна виокремити кілька базових підходів, кожен із яких пропонує свій ракурс бачення природи лідерства [2].

Перший підхід розглядає лідерство насамперед як прояв владних відносин, де одна особа або група людей здійснює управлінський вплив згори вниз. Такий вплив ґрунтується на офіційному статусі керівника і передбачає використання владних важелів для організації спільної діяльності підлеглих. У цьому разі

лідерство постає як потужний інструмент, що мотивує членів колективу діяти відповідно до спільно визначених цілей і завдань [18].

Другий підхід трактує лідерство переважно як індивідуально-психологічне явище. Тут акцент робиться на особистих якостях та внутрішніх рисах лідера, які і формують його здатність вести за собою людей. За цього підходу ключову роль відіграють такі риси, як рішучість, харизма, комунікабельність, уміння надихати та переконувати [2].

Третій підхід робить наголос на ситуативній природі лідерства. Відповідно до цього бачення, лідерські прояви активізуються як своєрідна відповідь на конкретні обставини або завдання, що виникають у певний момент. Тобто лідер з'являється тоді, коли в колективі чи суспільстві виникає нагальна потреба у рішучих діях і ефективній організації [27].

Четвертий підхід пояснює лідерство як продукт соціально-історичної необхідності. Це означає, що лідерство формується тоді, коли суспільство потребує організації спільної діяльності для досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей у максимально короткі терміни та з найкращим можливим результатом [1].

Щодо самої сутності лідерства можна з упевненістю сказати, що воно завжди тісно пов'язане з політичними аспектами, адже по суті стосується відносин влади та управління. З іншого боку, важливо пам'ятати, що державна служба є лише одним із інструментів реалізації політичної влади. Саме тому одним із ключових завдань реформування державної служби в Україні залишається чітке розмежування політичних і адміністративних посад. Це необхідно, аби розуміти масштаби та напрямки застосування владних повноважень і лідерського впливу з боку керівника [19].

Наприклад, якщо сфера впливу обмежується роботою невеликої групи чи окремого підрозділу, то лідерство в цьому випадку можна вважати переважно адміністративним і менш політичним. Водночас, якщо управлінський вплив

поширюється на більші масштаби — цілі галузі, регіони чи навіть країну — то такий тип лідерства набуває чітко вираженого політичного характеру, навіть якщо формально посада вважається адміністративною [10].

Крім масштабу, велике значення має і напрямок впливу. Якщо лідер зосереджується переважно на внутрішній роботі з колективом, ми говоримо радше про організаційно-управлінське лідерство. Однак коли керівник виходить із цим впливом у зовнішній простір — на рівень комунікації з громадськістю чи іншими органами — тоді можна говорити і про політичну складову лідерства [3, с. 7].

У вузькому розумінні лідерство на державній службі можна визначити як процес організації та управління роботою малої соціальної групи, що дозволяє досягати поставлених цілей ефективно й у визначені терміни. Ключовим рушієм цього процесу стає авторитет керівника, його здатність переконати, об'єднати команду та створити умови для спільного успіху [14].

Варто зазначити, що ефективне лідерство у державному управлінні відіграє надзвичайно важливу роль, адже воно сприяє демократизації управлінських процесів і зміцнює спроможність державних структур протистояти кризовим явищам, реалізувати реформи та впроваджувати зміни [54, с. 106].

Саме тому сучасна наука державного управління приділяє значну увагу формулюванню принципів, що мають бути покладені в основу лідерства. У науковій літературі принципи розглядаються як базові правила та орієнтири, що визначають логіку та етику управлінської діяльності [1, с. 29].

На думку відомого дослідника Р. І. Сторожева, система принципів лідерства у сфері державної служби базується передусім на формуванні суб'єкт-суб'єктних відносин, де особистісний потенціал самодостатнього лідера поєднується із самоорганізаційною здатністю соціальних груп, що беруть участь у публічному управлінні.

Особливе місце посідає особистісно-комунікативний аспект лідерського потенціалу. Він охоплює риси характеру та стиль взаємодії керівника з підлеглими й колегами. Для лідера надзвичайно важливо володіти високим рівнем комунікативної культури, умінням чітко та зрозуміло формулювати свої думки, переконувати, знаходити підхід до різних людей. Водночас сюди можна віднести такі якості, як відкритість до зворотного зв'язку, здатність слухати та враховувати інтереси команди [8].

Ще один важливий блок — діяльнісний. Він відображає, наскільки ефективно керівник реалізує свій лідерський потенціал у щоденній роботі. Справжній лідер не лише декларує цінності, а й демонструє їх на практиці, власним прикладом задає стандарти поведінки для колективу, вміє організувати робочий процес так, щоб кожен співробітник відчував свою значущість і був мотивований працювати з максимальною віддачею [43].

Таким чином, лідерський потенціал керівника органу публічної влади — це багатогранна система, яка поєднує внутрішні риси особистості, професійні знання й уміння, здатність налагоджувати ефективну комунікацію та практично застосовувати ці якості в управлінській діяльності. Він не є чимось статичним — цей потенціал постійно розвивається й оновлюється у процесі професійної діяльності, підвищення кваліфікації, набуття нового досвіду.

Формування й розвиток лідерського потенціалу керівника потребують комплексного підходу: поєднання особистісного росту, безперервного навчання, обміну досвідом із колегами та використання сучасних методів управління. Тільки за умови гармонійного розвитку всіх компонентів лідерського потенціалу керівник може ефективно виконувати свої обов'язки, сприяти розвитку органу публічної влади та забезпечувати якісне виконання його завдань у динамічному середовищі сучасного суспільства [37].

Процес становлення та розвитку лідерства у сфері державної служби не є одномоментним — він зазвичай складається з низки послідовних етапів, кожен з

яких відіграє важливу роль у формуванні зрілого, компетентного й відповідального лідера, здатного ефективно діяти в інтересах держави та громадян [54, с. 107].

Перший етап — добір і вступ до державної служби. Все починається з ретельного відбору кадрів, що може відбуватися через конкурсні процедури чи інші форми оцінки. Уже на цьому етапі кандидати демонструють свої професійні знання, особисті якості та готовність працювати у сфері публічного управління. Це своєрідний фільтр, який дозволяє виявити тих, хто має потенціал не лише виконувати поточні завдання, а й у перспективі стати справжнім лідером [40].

Другий етап — отримання знань і професійне навчання. Після того, як людина потрапляє до системи державної служби, надзвичайно важливо забезпечити їй можливість постійного навчання. Це можуть бути спеціалізовані курси, тренінги, участь у семінарах чи програмах підвищення кваліфікації. На цьому етапі службовці поглиблюють знання з питань державного управління, опановують сучасні методи роботи та набувають важливих професійних навичок [1].

Третій етап — набуття досвіду та професійна спеціалізація. З часом працівник поглиблює свою експертизу у певній сфері — наприклад, у фінансах, юриспруденції чи соціальній політиці. Практичний досвід, здобутий протягом років роботи, стає базою для розвитку впевненості у власних силах і вміння приймати обґрунтовані рішення, що є невід’ємною рисою справжнього лідера [21].

Четвертий етап — відкритість до нових викликів і готовність вчитися на помилках. Неможливо стати ефективним лідером, не вміючи визнавати помилки та робити з них правильні висновки. Важливо зберігати відкритість до нових завдань і нестандартних ситуацій, адже саме вони формують лідерське мислення та навчають ухвалювати рішення в умовах невизначеності [3, с. 6].

П'ятий етап — розвиток навичок командної взаємодії. Державна служба — це не лише робота з документами чи законами, це передусім колективна діяльність. Успішний лідер вміє не лише ефективно працювати у команді, а й вести її за собою, мотивуючи колег на досягнення спільних результатів. Командна робота розвиває довіру та взаємоповагу — риси, без яких керівник не зможе стати справжнім авторитетом [39].

Шостий етап — визнання лідерських якостей. На цьому етапі організація чи безпосереднє керівництво помічають і відзначають тих працівників, які вже зарекомендували себе як ініціативні, здатні брати на себе відповідальність і впливати на колектив. Такі особи поступово просуваються кар'єрними сходами і можуть очолити підрозділ чи проект [1].

Сьомий етап — цілеспрямований розвиток лідера. Із моменту визнання лідерського потенціалу важливо забезпечити співробітнику умови для подальшого професійного зростання. Це можуть бути спеціалізовані програми підготовки управлінців, наставництво, індивідуальний коучинг або участь у професійних спільнотах [50].

Восьмий етап — безпосереднє виконання лідерських обов'язків. Отримавши відповідний рівень довіри та необхідні знання, новопризначений лідер починає реалізовувати свої управлінські функції: організовує роботу підлеглих, координує діяльність команди, вирішує проблемні питання, стежить за досягненням визначених цілей [2].

Дев'ятий етап — оцінювання результатів і підбиття підсумків. Робота лідера не залишається поза увагою. Періодично проводяться оцінювання діяльності керівника за показниками ефективності, результативності роботи команди та рівнем задоволеності підлеглих. Це дозволяє вчасно виявити сильні сторони та визначити напрями для подальшого розвитку [14, с. 55].

Десятий етап — безперервне вдосконалення. Справжнє лідерство не має фінішної прямої. Навіть найдосвідченіший управлінець мусить постійно

оновлювати знання, опановувати нові підходи, удосконалювати стиль керівництва. Це допомагає залишатися ефективним навіть в умовах постійних змін і нових викликів [42].

Отже, шлях до формування лідерства у державному секторі є тривалим, багатограним і надзвичайно відповідальним процесом. Він охоплює не лише набуття та вдосконалення професійних знань, управлінських навичок та стратегічного бачення, але й передбачає глибоку внутрішню трансформацію особистості. Окрім того, ефективний лідер у державному секторі повинен вміти формувати навколо себе професійну команду, мотивувати підлеглих до досягнення спільних цілей, сприяти розвитку їхніх компетентностей та створювати культуру лідерства всередині організації. Такий підхід забезпечує не лише результативність окремого керівника, а й підвищує спроможність державної служби як системи.

## **2.2. Ключові компетенції та якості лідера**

Щоб сучасний керівник органу публічної влади міг ефективно виконувати покладені на нього завдання, він мусить володіти цілим арсеналом важливих компетенцій та особистісних рис. Це не просто набір формальних вимог до посади — це глибокий внутрішній ресурс, без якого будь-яка управлінська робота перетворюється на рутинне адміністрування без натхнення, новаторства і живого зв'язку з людьми [55].

Перш за все, лідер у сфері публічного управління повинен мати високий рівень комунікативної культури. Уміння спілкуватися, доносити складні ідеї простою мовою, переконувати опонентів і об'єднувати людей навколо спільної мети — усе це необхідно для того, щоб навіть найамбітніші ініціативи не залишилися лише на папері. Наприклад, сучасні міські голови багатьох

українських міст, такі як Віталій Кличко у Києві чи Андрій Садовий у Львові, відомі тим, що вміють не лише заявляти про великі проєкти, а й вести відкритий діалог із громадою, журналістами, партнерами та міжнародними структурами. Їхня здатність спілкуватися напряду зі своїми виборцями часто стає запорукою довіри та підтримки [1].

Другою важливою компетенцією є організаторські здібності. Лідер має бути здатним побудувати роботу підлеглих так, щоб кожен розумів свої завдання і бачив, як його особистий внесок впливає на спільний результат. Хорошим прикладом є діяльність очільників обласних адміністрацій під час кризових ситуацій. Зокрема, під час надзвичайних подій чи ліквідації наслідків стихійних лих видно, наскільки важливою є здатність швидко організувати команду, координувати дії з різними службами та залучати ресурси. Такі ситуації часто показують справжнє лідерське ядро посадовця [29].

Неможливо уявити сильного керівника публічної влади без стратегічного мислення. Це означає бачити далі за межі сьогодення, формулювати довгострокові цілі, прогнозувати можливі ризики і розробляти реалістичні сценарії розвитку. Для прикладу можна згадати багатьох мерів і керівників об'єднаних територіальних громад, які за останні роки розробили стратегії розвитку громад на десятиліття вперед, впроваджують концепції «розумного міста», екологічні ініціативи або великі інфраструктурні проєкти. Такі лідери мислять не лише у межах каденції — вони намагаються закласти фундамент для стабільності та зростання на роки вперед [33].

Дуже важливою рисою сучасного лідера є емоційний інтелект. Це здатність розуміти власні емоції та емоції інших, керувати ними, не допускати конфліктів або вчасно їх згладжувати. Це особливо цінно для керівника публічної влади, який щодня взаємодіє з великою кількістю людей — підлеглими, громадськістю, депутатами, журналістами. Наприклад, керівники місцевих рад або голови військових адміністрацій у регіонах, які переживають кризові чи воєнні виклики,

щодня стикаються з напруженням у колективах і серед населення. Їхня здатність зберігати спокій, знаходити слова підтримки й водночас залишатися рішучими стає вирішальною у кризові моменти [2].

Не можна не згадати й про такі особисті якості, як відповідальність, чесність, порядність та ініціативність. Для громадянина важливо бачити у своєму керівникові людину, яка не уникає складних рішень, не ховається за формальностями, а навпаки — бере на себе відповідальність за результати діяльності органу влади. Вдалим прикладом є багато прикордонних міських голів або старост громад, які у надскладних умовах війни чи стихійних лих залишаються поряд зі своїми людьми, організовують евакуацію, гуманітарну допомогу чи відновлення критичної інфраструктури [15, с. 26].

Прояви лідерства у сфері державної служби, особливо в органах виконавчої влади, охоплюють чи не всі ключові напрямки діяльності системи управління. Йдеться насамперед про такі важливі процеси, як постановка цілей і формування команд, управління людськими ресурсами в умовах постійних реформ і змін, а також налагодження ефективних комунікацій як усередині державних структур, так і між владою й суспільством загалом. Саме тому розвиток лідерських здібностей державного службовця багато в чому залежить від його освіченості, загального рівня культури, попереднього професійного та життєвого досвіду. Всі ці фактори формують здатність керівника не лише дотримуватися перевірених підходів, а й виходити за межі усталених стереотипів, відкривати приховані резерви організації й бачити стратегічні горизонти розвитку. Не менш важливою складовою лідерства є відчуття соціальної відповідальності — перед колективом, громадою, державою [14, с. 27].

У контексті прояву лідерства автори виділяють дві основні форми його реалізації у публічному управлінні.

Перша форма — уповноважене лідерство. Воно включає дві великі категорії посад: виборні й адміністративно призначені. Ті, хто обіймає виборні посади,

користуються підтримкою своїх виборців і мають так званий «кредит довіри». Саме завдяки цьому вони отримують можливість сформувати власну команду однодумців і реалізувати задекларовану програму дій. Їхня діяльність орієнтується на пошук найоптимальніших шляхів досягнення поставлених цілей. Водночас слід пам'ятати, що процедура обрання на такі посади має бути чітко врегульована законодавчо й передбачати наявність у кандидатів необхідних компетенцій. Часто слабким місцем виборних лідерів стає брак практичного досвіду державної служби або глибокого розуміння її специфіки. Це можна виправити шляхом упровадження компетентнісно-орієнтованої системи управління персоналом, що мотивуватиме працівників державного сектору до кар'єрного зростання та професійного розвитку й сприятиме підвищенню якості публічних послуг [3, с. 5].

Що стосується адміністративно призначених керівників, то вони становлять основу організаційно-функціональної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Їхня діяльність регулюється посадовими обов'язками й інструкціями, а головним завданням є практична реалізація державної політики відповідно до стратегічних програм та норм права. Для лідерів цієї категорії особливо важливо чітко розуміти стратегічні напрямки розвитку країни, етапи реформ і конкретні завдання, що випливають із них. Водночас варто створювати прозорі умови для виконання обов'язків — із чітко прописаними повноваженнями та простором для ініціативи й творчості. Це допоможе не лише розвивати потенціал державних службовців, а й мінімізувати ризики корупційних проявів [1].

Друга форма — неформальне лідерство. У колективах державних установ та органів місцевого самоврядування завжди існують неформальні лідери — люди, які відіграють роль своєрідних комунікативних вузлів усередині підрозділів. Вони часто стають каталізаторами змін, транслиують настрої колективу й можуть об'єднувати людей довкола спільних завдань. Згодом такі

неформальні лідери нерідко переходять у категорію офіційно уповноважених керівників. Це є природною частиною їхнього кар'єрного зростання і підвищує їхній соціальний статус. Такий механізм кар'єрного росту виступає додатковим стимулом для інших службовців розвивати власний лідерський потенціал, удосконалювати навички й шукати шляхи для підвищення ефективності своєї роботи [15, с. 29].

Важливо розуміти, що лідерство у сфері державної служби нерозривно пов'язане зі стилем управління, який керівник застосовує у своїй щоденній діяльності. Стиль лідера — це передусім його манера взаємодії з підлеглими, спосіб мотивації й організації праці. Якщо звернутися до класифікації, можна виділити кілька найпоширеніших стилів керівництва, характерних для органів влади [54, с. 106].

Перший — авторитарний (автократичний) стиль. Такий стиль ґрунтується на чіткому контролі, жорстких регламентах і дисципліні. Керівник самостійно ухвалює всі рішення без обговорення їх із підлеглими. Робочий процес регламентовано максимально суворо, гнучкість майже відсутня. Водночас у кризових або надзвичайних ситуаціях саме цей стиль управління може бути найбільш ефективним, адже дозволяє швидко ухвалювати критично важливі рішення [13].

Другий — демократичний стиль. Цей підхід базується на визнанні того, що людина здатна брати відповідальність і любить працювати свідомо. Для демократичного стилю характерна децентралізація повноважень, залучення співробітників до ухвалення рішень, відкритість і довіра. Підлеглі мають більше свободи у виконанні завдань, а колективна взаємодія стає запорукою продуктивності [24].

Третій — ліберальний стиль. У цьому випадку керівник максимально делегує повноваження, віддаючи виконавцям повну свободу дій і залишаючись осторонь процесу. Працівники отримують змогу самостійно ухвалювати рішення

й контролювати їхнє виконання. Такий підхід стимулює творче мислення та співпрацю, проте для досягнення згоди може знадобитися більше часу [14, с. 38].

Четвертий — бюрократичний стиль. Лідер, який сповідує цей стиль, суворо дотримується правил і норм. На відміну від авторитарного стилю, бюрократ може враховувати думки підлеглих, але тільки якщо вони не суперечать загальній політиці чи усталеній практиці роботи установи [41].

Усі ці стилі можуть поєднуватися чи змінюватися залежно від завдань і ситуації. Головне — щоб керівник умів обирати той стиль, який допоможе команді максимально ефективно досягти спільної мети [6, с. 55].

Розвиток лідерства у сфері державної служби сьогодні набуває винятково стратегічного значення, особливо в умовах реалізації масштабної адміністративної реформи, пошуку нової траєкторії розвитку української державності та впровадження сучасних стандартів врядування. Без цього компонента неможливо уявити ефективне управління країною, яке відповідатиме сучасним викликам і очікуванням громадян [44].

Провідна роль у цьому процесі належить саме представникам нового покоління державних службовців. Це мають бути люди, які поєднують в собі таланти керівника, організатора і наставника. Вони повинні вміти працювати з людьми, застосовувати сучасні технології управління персоналом, вирішувати складні соціальні та управлінські конфлікти, використовувати свій комунікативний потенціал максимально продуктивно. Більше того, справжній лідер не лише веде за собою, а й формує лідерів серед своїх підлеглих, передаючи їм знання, мотивацію та власний досвід [13, с. 46].

У зв'язку з такими високими вимогами дедалі більше уваги приділяється тому, хто саме обіймає ключові керівні посади в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування. Як слушно зауважує М. Логунова, справжній керівник не може бути просто виконавцем розпоряджень — він має бути управлінцем у повному сенсі цього слова: обізнаним, відповідальним, відкритим

до нового, здатним приймати нестандартні рішення й упроваджувати їх у життя [25].

Дослідження, проведені в рамках цієї роботи, ще раз підтверджують: суть проблеми лідерства полягає в його мінливості. Будь-які зміни в суспільстві, економіці чи політиці неминуче ведуть до змін і в самому підході до управління. Україна сьогодні переживає надзвичайно складний і переломний етап — змінюються не лише обличчя на керівних посадах, а й самі принципи управління, уявлення про роль керівника, про цінності й стандарти державної служби. Тому питання про сучасне розуміння лідерства залишається відкритим і вимагає подальшого глибокого осмислення та дослідження [14, с. 33].

Усі ці трансформації висувають до державних управлінців нові вимоги: вони повинні впроваджувати інновації, уміти оцінювати ризики й брати відповідальність за свої рішення. Адже саме від якості їхньої роботи залежить, як буде реалізована державна політика і чи відчують люди реальні позитивні зміни у своєму повсякденному житті [53].

Світова практика й численні дослідження одностайні у висновках: там, де лідерство розвивається й підтримується на державній службі, підвищується залученість працівників, зростає якість послуг і з'являються інноваційні рішення. Це особливо критично для України в умовах воєнного стану, що приніс багато невизначеності й кризи, з якими доводиться боротися всій системі управління.

Останні дослідження Організації економічного співробітництва і розвитку виділяють три найважливіші риси сучасного лідера публічного сектору, які дозволяють йому ефективно відповідати на виклики сьогодення [15, с. 62].

Перша риса — ціннісне лідерство. Це здатність ухвалювати рішення, що створюють реальну користь для суспільства, а не лише для певних груп. Це досягається завдяки дотриманню високих стандартів відкритості, прозорості, доброчесності та особистої підзвітності керівника. Водночас для лідера надзвичайно важливо знаходити баланс між суперечливими цінностями:

наприклад, ухвалювати рішення на основі доказів, а не лише з огляду на політичні інтереси; поєднувати гнучкість і стабільність; не забувати про бюрократичну дисципліну, але зберігати демократичні механізми участі; бути готовим брати на себе ризики, але діяти підзвітно [16].

Друга важлива характеристика — відкрита інклюзія. Топ-менеджери державного сектору повинні вміти взаємодіяти з різними стейкхолдерами: від політичних кіл до рядових громадян. Їм необхідно створювати інклюзивне середовище всередині організації, де різноманітність думок не лише допускається, а й стимулюється. Звісно, це може породжувати конфлікти, але саме через подолання суперечностей часто народжуються найкращі рішення й програми [13].

І нарешті, третя характеристика — організаційне управління. Це уміння перетворювати великі політичні цілі на конкретні, відчутні результати. Лідер державного органу має застосовувати всі можливі управлінські інструменти — ефективну комунікацію, систему винагород і санкцій, грамотний розподіл ресурсів і розвиток внутрішнього потенціалу організації. Лише так можна забезпечити реальний прогрес і виконання тих завдань, які ставить перед владою суспільство [39].

Отже, розвиток лідерства на державній службі — це не просто модна управлінська концепція. Це фундаментальна умова сучасного врядування, від якої залежать стабільність держави, довіра громадян і реальні зміни на краще у житті людей. І сьогодні як ніколи важливо, щоб ця умова перетворилася на сталу практику в кожному органі влади.

Окремо варто наголосити на здатності до постійного розвитку. Лідер, який не прагне вдосконалювати свої знання та навички, рано чи пізно опиниться у пастці старих методів управління. Тому багато сучасних посадовців постійно навчаються: проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у міжнародних програмах обміну досвідом, вивчають іноземні мови, оволодівають

інструментами цифровізації управління. Це дає їм змогу впроваджувати інновації, залучати інвестиції, розвивати громади у відповідності до найкращих світових практик [44].

Таблиця 2.1.

## Аналіз ключових якостей лідера органів публічної влади [12;22;54]

| № | Якість компетенція        | Пояснення                                                                            | Практичне значення                           | Приклад з України                                                                                    |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Стратегічне мислення      | Бачення розвитку громади чи міста на роки вперед, прогнозування ризиків і перспектив | Забезпечує сталий розвиток, уникає хаосу     | Андрій Садовий (мер Львова) — ініціатор Стратегії розвитку Львова до 2027 року                       |
| 2 | Комунікативність          | Здатність будувати діалог з мешканцями, ЗМІ, партнерами, колегами                    | Формує довіру, запобігає конфліктам          | Віталій Кличко (мер Києва) — відкриті брифінги під час COVID-19 та війни                             |
| 3 | Відповідальність          | Готовність брати відповідальність за рішення і дії підлеглих                         | Підвищує довіру населення                    | Ігор Терехов (мер Харкова) — координує місто під час обстрілів, залишається разом з людьми           |
| 4 | Організаторські здібності | Уміння планувати роботу апарату, делегувати і контролювати завдання                  | Забезпечує ефективність роботи органу        | Олександр Слобожан (експерт Асоціації міст України) — консультує ОТГ щодо оптимізації структур       |
| 5 | Емоційний інтелект        | Контроль власних емоцій і вміння розуміти емоції інших людей                         | Знижує конфліктність, підвищує згуртованість | Марія Чепель (голова Музиківської ОТГ, Херсонщина) — відома умінням згуртувати громаду під час війни |
| 6 | Чесність і порядність     | Відкритість у діях, відсутність корупції, прозора звітність                          | Формує імідж надійного лідера                | Руслан Марцінків (мер Івано-Франківська) — регулярно публікує звіти витрат громади                   |
| 7 | Ініціативність            | Готовність запускати нові проекти та шукати інноваційні рішення                      | Стимулює розвиток                            | Валентина Полішук (староста села Старий Лисець) — одна з перших запровадила «бюджет участі»          |

| №  | Якість компетенція         | Пояснення                                                         | Практичне значення                     | Приклад з України                                                                                   |
|----|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Гнучкість та адаптивність  | Швидке реагування на непередбачені обставини                      | Зберігає стабільність у кризах         | Михайло Сімашкевич (екс-мер Кам'янця-Подільського) — організував евакуацію мешканців під час війни  |
| 9  | Професійна компетентність  | Глибокі знання законів, процедур, фінансів, цифрових інструментів | Підвищує якість рішень                 | Вікторія Курилко (голова Старосалтівської ОТГ) — впровадила електронний документообіг               |
| 10 | Вміння мотивувати колектив | Створення умов для натхненної праці, підтримка команди            | Підвищує продуктивність                | Валерій Лунченко (голова Тячівської ОТГ, Закарпаття) — відомий відкритими зустрічами з працівниками |
| 11 | Наполегливість             | Здатність доводити справу до кінця, незважаючи на труднощі        | Дає реальний результат                 | Сергій Моргунов (мер Вінниці) — реалізував складний проект з модернізації транспорту                |
| 12 | Відкритість до нового      | Готовність вчитися, впроваджувати сучасні підходи                 | Сприяє інноваціям                      | Анатолій Федорук (мер Бучі) — впровадив сучасні цифрові сервіси для громади                         |
| 13 | Критичне мислення          | Здатність аналізувати інформацію і уникати поспішних рішень       | Знижує ризики помилок                  | Євгеній Матвійчук (голова Парафіївської ОТГ) — активно перевіряє всі проекти перед запуском         |
| 14 | Вміння працювати у команді | Залучення колег до прийняття рішень, відкритість до співпраці     | Посилює довіру і командну роботу       | Наталія Коваль (голова Новоукраїнської ОТГ) — відома колегіальною формою управління                 |
| 15 | Харизма                    | Особиста привабливість, уміння надихати і об'єднувати людей       | Допомагає залучати підтримку населення | Борис Філатов (мер Дніпра) — харизматичний стиль комунікації у соцмережах і на публіці              |

Отже, ключові компетенції та якості лідера — це не абстрактні теоретичні конструкції, відірвані від повсякденних реалій, а реальні інструменти впливу, що формуються, проявляються й удосконалюються у щоденній діяльності

конкретних посадовців. Успішні приклади ефективного лідерства можна побачити у практичній роботі міських голів, очільників обласних і районних адміністрацій, керівників структурних підрозділів виконавчих органів місцевого самоврядування. Саме на їхніх рішеннях, стилі управління, здатності об'єднувати громаду довкола спільних цілей і справі — тримається ефективність і стійкість державного управління. Їхній приклад засвідчує, що справжнє лідерство — це перш за все баланс між стратегічним баченням і турботою про щоденні потреби громадян. Це постійна готовність нести відповідальність, діяти відкрито й чесно, вміти ефективно комунікувати, не боятися змін і водночас бути здатним зберігати стабільність у складних умовах.

### **2.3. Вплив лідерського потенціалу на ефективність управління органом публічної влади**

У сучасних умовах функціонування органів публічної влади дедалі більше залежить не лише від формально закріплених повноважень, а й від особистості того, хто стоїть на чолі колективу. Лідерський потенціал керівника — це своєрідний «мотор» усієї управлінської машини, що може як пришвидшити процеси розвитку, так і, за відсутності належного рівня, гальмувати ініціативи й викликати недовіру у суспільства [26].

По суті, лідерський потенціал визначає ефективність прийняття рішень. Лідер, здатний мислити стратегічно, бачить не лише поточні проблеми, а й усвідомлює їх глибинні причини й можливі наслідки. Наприклад, чимало голів українських територіальних громад під час децентралізації проявили себе як справжні лідери змін. Вони не обмежилися адміністративним управлінням, а взяли на себе роль комунікаторів, переконуючи мешканців у необхідності об'єднання сіл, залучення інвестицій, впровадження цифрових сервісів [54, с. 108].

Достатньо згадати приклад Валентина Мондриївського, який у 2019–2021 роках координував низку програм модернізації міської інфраструктури Києва. Його стратегічне бачення дозволило впровадити нові стандарти енергоефективності шкіл та дитсадків, що у перспективі зекономило бюджету мільйони гривень. Тут спрацювала комбінація лідерської далекоглядності й організаторського хисту [48].

Лідерський потенціал безпосередньо впливає й на якість взаємодії всередині колективу. Керівник, який має розвинені комунікативні навички, здатен створити атмосферу взаємоповаги й партнерства. Наприклад, багато міських голів у західних областях під час війни 2022–2023 років демонстрували вміння об'єднувати людей навколо спільної справи: організація гуманітарних штабів, створення волонтерських центрів, взаємодія з міжнародними партнерами — усе це приклади дієвості лідерського потенціалу у кризових умовах.

Символічним є кейс Ігоря Поліщука, міського голови Луцька, який особисто спілкується з мешканцями у соцмережах, веде регулярні прямі ефіри, коментує кожне важливе рішення міськради. Це простий, але дієвий приклад того, як лідерська відкритість і комунікаційна спроможність знижує напругу у громаді, формує довіру і залученість [2].

Ще один ключовий аспект — управління змінами та кризами. Лідер у сфері публічного управління постійно стикається з потребою ухвалювати непопулярні або швидкі рішення. Здатність пояснити ці рішення людям, залучити їх до діалогу — важлива риса сильного керівника. Для прикладу можна згадати діяльність міського голови Дніпра Бориса Філатова, який у критичні періоди війни організував роботу міських служб так, що навіть під обстрілами комунальна інфраструктура не зупинялася, а місто продовжувало жити. Це не лише управлінська робота — це лідерська здатність тримати громаду у стані мобілізації та впевненості [1].

Водночас лідерський потенціал впливає і на інноваційність органу публічної влади. Сучасний керівник, який не боїться впроваджувати цифрові рішення, автоматизувати процеси та експериментувати з новими сервісами, робить публічне управління ефективним і зручним для людей. Зокрема, багато ОТГ запровадили електронні черги, портали звернень громадян, мобільні додатки — усе це результат ініціативності й далекоглядності їхніх голів.

Наприклад, голова Старосалтівської ОТГ Харківщини Вікторія Курилко неодноразово наголошувала, що впровадження електронного документообігу у її громаді дозволило зекономити десятки тисяч гривень на папері, скоротити час обробки звернень і спростити комунікацію з жителями.

Крім того, сильний лідер формує позитивний імідж органу влади назовні. Якщо керівник вміє достойно представляти свою громаду чи область на державному чи міжнародному рівні — це відкриває нові можливості для залучення інвесторів, партнерів та грантових програм. Так, чимало українських голів міст сьогодні беруть участь у міжнародних форумах, укладають угоди про співпрацю з європейськими містами-партнерами. Такі приклади демонструють, що лідерський потенціал — це не лише внутрішній ресурс для команди, а й важливий фактор інтеграції у світові процеси.

На сучасному етапі розвитку державної служби в Україні все більше уваги приділяється тому, якими компетенціями мають володіти керівники, аби бути не просто управлінцями, а справжніми лідерами. У цьому контексті виокремлено кілька ключових груп компетенцій, які визначають ефективність державного управління сьогодні та залишатимуться актуальними і в майбутньому [11].

Перш за все, одним із головних умінь сучасного лідера є здатність управляти діяльністю з чіткою орієнтацією на результат. Це означає, що керівник має не просто діяти за планом, а й мислити стратегічно, планувати послідовні кроки для досягнення поставлених цілей, уміти розумно використовувати наявні ресурси, враховуючи реальні потреби установи та її пріоритети. Такий керівник

бере на себе відповідальність за прийняті рішення і за кінцевий результат діяльності своєї команди чи підрозділу.

Не менш важливою є й друга група компетенцій — аналітичне мислення. Ця здатність допомагає державному службовцю не лише збирати й опрацьовувати інформацію, а й бачити глибше: встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, вчасно виявляти проблеми, аналізувати різні точки зору, порівнювати дані з різних джерел і робити обґрунтовані висновки. Аналітичне мислення формує підґрунтя для далекоглядного бачення розвитку, забезпечує послідовність управлінських рішень і відкриває можливості для створення нових ідей та нестандартних рішень, що так необхідно у складних і динамічних умовах державної служби [16].

Третьою, але не менш значущою групою виступає дотримання принципів державної служби. Можна сміливо сказати, що це — фундамент, на якому тримається весь апарат публічного управління. Незалежно від рівня посади чи стажу, кожен державний службовець має добре розуміти і беззаперечно дотримуватися базових норм і правил, знати, як працюють механізми прийняття рішень і процедурні аспекти виконання своїх обов'язків. Дотримання цих принципів — запорука прозорості, чесності та законності дій державного службовця.

Четверта група — це компетенції у сфері управління людськими ресурсами. Здатність працювати з людьми — один із ключових викликів для керівника, адже саме люди — основний ресурс будь-якої державної установи. Керівник-лідер має відповідально підходити до формування команди: уміти планувати, знаходити і залучати професійні кадри, створювати умови для їхнього розвитку, мотивувати і підтримувати працівників. Він повинен будувати роботу так, щоб кожен співробітник бачив перспективу, відчував свою цінність і був готовий віддавати максимум заради спільної мети.

І, нарешті, п'ята група компетенцій — це ефективна комунікація. Жодна реформа чи управлінське рішення не матиме успіху без вміння керівника налагоджувати зрозумілий і відкритий діалог. Це вміння передбачає чітке і доступне донесення своїх думок, врахування особливостей аудиторії, вміння вести конструктивну дискусію як усно, так і письмово. Крім того, справжній лідер вміє слухати інших і завжди підтримує двосторонній зв'язок із командою, колегами та громадянами. Саме комунікація допомагає досягати порозуміння і спільних цілей на всіх рівнях державної служби [27].

Отже, можна підсумувати: лідерський потенціал керівника органу публічної влади має багатовимірний, системний вплив на всі аспекти ефективного управління — від ухвалення рішень до формування довіри та лояльності громадян. Він не лише задає стратегічну спрямованість розвитку установи чи територіальної громади, а й безпосередньо впливає на якість управлінських процесів, культуру спілкування в колективі, здатність долати кризові ситуації та модернізувати наявні підходи до роботи. Завдяки лідерським якостям керівника підвищується загальна динаміка розвитку публічного сектору, зміцнюється внутрішня мотивація працівників, покращується комунікація з громадськістю, а сам орган влади стає більш гнучким, прозорим та орієнтованим на результат. Успішний керівник не лише виконує адміністративні функції, але й виконує роль агента змін, носія цінностей доброчесності, ефективності, відкритості. Його лідерство формує імідж органу влади як сучасного, інноваційного, чутливого до потреб громадян інституту, здатного до партнерства та співпраці як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Саме тому сучасна підготовка державних службовців в Україні дедалі більше фокусується на розвитку лідерського потенціалу. З'являються міжвідомчі освітні ініціативи, професійні програми підвищення кваліфікації, тренінги з емоційного інтелекту, стратегічного мислення, антикризового управління, комунікації, адаптивності, цифрової трансформації. Особливої ваги набуває практика наставництва,

взаємного навчання, обміну найкращими управлінськими рішеннями в межах платформи Центру підвищення кваліфікації, Школи публічного управління та програм за підтримки міжнародних донорів. Загалом, розвиток лідерських компетенцій в управлінців публічної сфери — це не лише елемент особистісного зростання, а й запорука довгострокової стійкості інституцій, формування ефективного державного управління, здатного відповідати викликам сучасності та очікуванням українського суспільства.

## **Висновок до розділу 2.**

Державний лідер повинен поєднувати технократичну компетентність із високим рівнем етичної культури, бути прикладом публічної чесності, принциповості та відданості демократичним цінностям. Ключовими якостями сучасного лідера в системі державного управління є здатність до системного мислення, стратегічного планування, ухвалення зважених рішень у ситуаціях невизначеності, відкритість до інновацій та реформ. Проте не менш важливими є такі характеристики, як емоційна зрілість, комунікабельність, готовність слухати і чути, здатність будувати довіру як у вертикальних, так і горизонтальних зв'язках. Уміння ефективно працювати з громадськістю, залучати зацікавлені сторони до прийняття рішень, бути прозорим у своїх діях та звітувати перед суспільством — усе це формує імідж лідера нового типу, який здатен вести державну систему вперед. Більше того, такі лідери здатні формувати навколо себе культуру партнерства, сприяють зміцненню довіри до влади, є рушієм позитивних змін у громаді, регіоні чи країні. Їхня діяльність демонструє, що лідерство — це не лише про статус або повноваження, а про щоденну роботу, спрямовану на вирішення реальних проблем людей, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, підвищення якості життя та утвердження верховенства права. Саме завдяки таким лідерам державне управління здатне ефективно реагувати на виклики часу та формувати майбутнє, орієнтоване на добробут

громадян. Лідер в умовах публічної служби — це не лише фахівець із глибокими знаннями у сфері права, економіки, управління, а й моральна особистість, яка є прикладом громадянської зрілості, стійкості до стресів, внутрішньої етики та служіння людям.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

#### **3.1. Методи розвитку лідерських якостей та компетенцій**

Сучасний керівник органу публічної влади — це вже давно не просто адміністратор чи посадова особа, яка виконує набір регламентованих функцій. Ефективний лідер у публічному секторі — це, перш за все, людина, здатна надихати, вести за собою, мобілізувати команду у складних обставинах і представляти громаду чи державу на гідному рівні. Проте такі якості не виникають самі собою — їх потрібно постійно розвивати, поглиблювати й вдосконалювати [38].

Одним із найуживаніших способів вивчення лідерства у сфері публічного управління є проведення опитувань. Саме завдяки опитуванням дослідники можуть безпосередньо отримати свіжу інформацію про те, як самі учасники процесів — державні лідери, їхні підлеглі чи залучені стейкхолдери — сприймають лідерство, як до нього ставляться та який мають із ним досвід. Цей метод дозволяє побачити картину зсередини: зрозуміти, які стилі керівництва застосовуються на практиці, наскільки вони ефективні, чи задоволені ними працівники, якою є загальна організаційна атмосфера, а також як лідерство взаємодіє з такими важливими чинниками, як рівень довіри, готовність до інновацій чи продуктивність роботи [1].

Залежно від того, яких результатів прагнуть досягти дослідники, опитування можуть бути побудовані по-різному. Так, структуровані

опитувальники зазвичай містять чіткі запитання з обмеженим набором відповідей. Це спрощує обробку та аналіз зібраних даних і дозволяє легко порівнювати результати між різними групами опитаних. Водночас більш гнучким варіантом є напівструктуровані опитування, де поряд зі стандартними запитаннями респонденти отримують можливість висловитися ширше й поділитися власними думками чи конкретними прикладами зі свого професійного досвіду. Нарешті, якщо мета — максимально глибоко зрозуміти індивідуальне бачення й унікальний контекст, дослідники використовують неструктуровані опитування, які складаються лише з відкритих запитань і спонукають до розлогих відповідей [49].

При підготовці опитувань для публічного сектору дуже важливо врахувати особливості конкретної цільової аудиторії. Питання мають бути чітко сформульовані, доступні для розуміння й водночас безпосередньо відповідати дослідницьким завданням і теоретичній базі. Щоб результати мали реальну наукову цінність, дослідники дбають про репрезентативність вибірки — тобто опитують достатньо різних респондентів, щоб висновки можна було поширити на ширшу групу.

Залежно від цілей та можливостей, опитування можна проводити різними способами: заповнення паперових анкет, онлайн-опитувальники, телефонні розмови чи навіть інтерв'ю у формі коротких опитувань. Останніми роками особливої популярності набули онлайн-опитування: вони швидкі, зручні й менш витратні. Проте в публічному секторі такий формат має свої обмеження, оскільки не всі групи респондентів однаково активно користуються цифровими технологіями або мають до них доступ [50].

Показовим прикладом того, як опитування застосовують у дослідженнях лідерства, є відоме дослідження Фернандеса та його команди у США. Вони оцінили вплив трансформаційного лідерства серед держслужбовців, використавши структуровану анкету зі шкалами для вимірювання різних

параметрів: рівня лідерства, задоволеності працівників роботою, їхньої відданості організації та продуктивності праці. Результати підтвердили, що трансформаційне лідерство дійсно позитивно впливає на ці чинники та сприяє ефективнішій роботі державних установ.

Проте опитування — не єдиний підхід. Значну роль у глибшому розумінні феномену лідерства відіграють інтерв'ю. На відміну від стандартних анкет, інтерв'ю дають змогу досліднику «зазирнути» у внутрішній світ респондента, дізнатися про його особисті переживання, оцінки та реальні практики лідерства, про які у коротких анкетах часто не йдеться. Щоб інтерв'ю дало максимальну користь, важливо правильно організувати процес: створити атмосферу довіри, забезпечити респонденту комфортні умови та гарантувати конфіденційність. Дослідник має бути уважним співрозмовником, уміти слухати й відчувати співрозмовника, підлаштовувати запитання під хід бесіди [51].

Інтерв'ю можна проводити у різних форматах: особисто, телефоном чи через відеозв'язок. Очна зустріч зазвичай дозволяє встановити кращий контакт і «зчитувати» невербальні сигнали — міміку, жести, інтонації. Проте для зручності часто використовують і дистанційні формати — телефонні або онлайн-інтерв'ю, які хоч і економлять час і ресурси, але інколи ускладнюють побудову довіри й обмежують сприйняття невербальної інформації.

Яскравий приклад застосування інтерв'ю — дослідження автентичного лідерства серед австралійських держслужбовців, проведене Джонсом та колегами. Вони спілкувалися з 22 керівниками найвищого рівня у федеральних і регіональних органах влади, використовуючи напівструктуровані інтерв'ю. Основна увага приділялася тому, як лідери розуміють автентичність, як застосовують її у своїй роботі й з якими труднощами стикаються. Висновки дослідників довели, що автентичний стиль керівництва сприяє розвитку довіри, прозорості та доброчесності в роботі державних установ, а також допомагає впевненіше долати складні управлінські ситуації [31].

Крім того, в останні роки для дослідження лідерства все активніше використовують фокус-групи. Вони дозволяють не лише почути індивідуальні думки, а й спостерігати, як різні учасники взаємодіють між собою, дискутують та формують колективні висновки. Такий метод дає змогу глибше зрозуміти групову динаміку й дізнатися, як формується спільне бачення лідерства у певних колективах чи серед представників однієї галузі.

Саме тому сьогодні у світі та в Україні існує цілий спектр перевірених методів розвитку лідерських якостей, які можна умовно поділити на формальні, неформальні та індивідуальні. Кожен із них має свої переваги та виконує важливу роль у формуванні сучасного лідера [49].

Передусім варто згадати про класичний метод — офіційне професійне навчання. Щороку тисячі українських держслужбовців проходять курси, семінари, тренінги у профільних установах. Це можуть бути як короткі тренінги на кілька днів, так і масштабні магістерські чи сертифікатні програми, наприклад, у Національній академії державного управління при Президентові України, де готують управлінців для центральних органів влади.

Для багатьох молодих голів ОТГ саме такі курси стають першим кроком до усвідомлення, що керівник — це не лише підписи і документи, а й лідер команди та громади. Наприклад, під час пандемії COVID-19 чимало очільників громад опановували онлайн-інструменти управління завдяки програмам U-LEAD. Для багатьох це був справжній прорив: вони навчились вести онлайн-наради, працювати з електронним документообігом і навіть проводити онлайн-зустрічі з мешканцями.

Нині ключове значення мають не лише «тверді» знання законів чи нормативів, а й вміння спілкуватися, переконувати, вести переговори, виступати публічно. Для керівника органу влади це надзвичайно важливо: від того, як він сформулює думку, часто залежить, чи підтримає громада його ініціативу [26].

Саме тому популярності набувають тренінги з розвитку soft skills. Наприклад, багато міських голів навчаються ораторському мистецтву, медіаграмотності та стресостійкості. На практиці такі тренінги допомагають уникати конфліктів у колективах і забезпечують конструктивну комунікацію з журналістами, депутатами, активістами.

Яскравий приклад — деякі молоді старости чи сільські голови, які, не маючи досвіду публічних виступів, завдяки подібним тренінгам упевнено презентують свої громади на всеукраїнських форумах чи зустрічах із донорами.

Наставництво — це метод, який все частіше використовують у громадах, де досвідчені посадовці передають практичні знання новим. Формально це може виглядати як менторська програма або навіть неофіційне партнерство між громадами. Наприклад, старші голови ОТГ діляться кейсами створення Центрів надання адміністративних послуг, комунікації з донорами, організації міжнародних проєктів.

У багатьох випадках наставництво працює краще за будь-які підручники: живий досвід і конкретні поради допомагають уникнути помилок і розвивають впевненість молодих керівників. Так, у 2023 році чимало нових старост у прифронтових регіонах отримували підтримку від більш досвідчених колег із інших областей через проєкти U-LEAD і Програму DOBRE.

Часто нові лідерські ідеї народжуються після поїздок за кордон. Стажування у муніципалітетах країн ЄС, участь у міжнародних форумах, програми Erasmus чи короткі навчальні візити — усе це відкриває очі на нові моделі управління [18].

Наприклад, очільники українських міст, які брали участь у стажуваннях у Польщі, Німеччині чи Швеції, після повернення часто запроваджували у своїх громадах практики партисипативного бюджетування, відкритих бюджетів або «розумних» цифрових сервісів. Це доводить: лідерський потенціал розвивається не лише в кабінеті, а й у діалозі зі світом.

Без особистої мотивації жоден зовнішній метод не спрацює. Справжній лідер — це людина, яка шукає знання всюди: читає фахову літературу, стежить за кращими практиками управління, відвідує форуми й конференції.

Наприклад, багато молодих голів ОТГ публічно діляться своїм досвідом у соцмережах, записують блоги, читають сучасних авторів — від класики менеджменту до сучасних книжок про лідерство. У цьому й полягає різниця між адміністратором і справжнім лідером: перший діє за інструкцією, другий постійно шукає, як зробити більше й краще [23].

Особливо корисними є всі види командних вправ: стратегічні сесії, воркшопи, хакатони. Коли керівники разом працюють над розв'язанням реальних завдань — від написання стратегії громади до розробки антикризового плану — це загартовує їх як лідерів і створює простір для появи нових ідей.

Прикладом можуть бути стратегічні сесії у громадах, що зазнали руйнувань через воєнні дії. Саме під час таких зустрічей керівники разом із експертами та громадянами шукають шляхи відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, підтримки внутрішньо переміщених осіб. Так народжуються реальні плани дій, а не просто гасла.

Одним із ключових чинників, що визначає поступовий розвиток публічної служби, безперечно є її професіоналізація. Сучасне українське законодавство чітко зафіксувало цей орієнтир: оновлений Закон України «Про державну службу» (редакція станом на 19 вересня 2019 року) прямо підкреслює важливість постійного професійного розвитку. Так, у статті 2 цього закону з'явилося окреме визначення поняття «професійний розвиток», а стаття 8 зобов'язує кожного державного службовця виконувати свої посадові обов'язки добросовісно, відповідально та на високому професійному рівні. Це юридичне підкріплення щодня реалізується у реальній роботі людей, які працюють на державу й

суспільство, що, у свою чергу, робить питання підготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації надзвичайно актуальним [33].

Сучасна професійна підготовка державних службовців не може бути спорадичною чи формальною. Навпаки, цей процес має стати цілеспрямованим, безперервним і мотивованим зсередини. Адже справжній професіоналізм не нав'язується зовні — він формується тоді, коли сам працівник бачить сенс у своєму розвитку й прагне вдосконалювати власні знання, навички й компетенції [1].

Для цього система підготовки має перетворитися на послідовну, логічно вибудовану мережу взаємопов'язаних елементів. По-перше, потрібно чітко й системно виявляти, які саме знання й уміння необхідні сьогодні і знадобляться завтра — як на рівні всієї держави, так і в межах окремих органів влади. По-друге, держава та її структури повинні виступати не просто споживачами, а замовниками навчальних послуг — формувати й фінансувати державне замовлення на професійну підготовку чи перепідготовку кадрів [22].

Не менш важливою є мотиваційна складова. Професійне навчання не повинно існувати окремо від реального службового зростання. Має бути очевидний зв'язок: людина, яка інвестує час та зусилля у власну освіту, повинна бачити перспективу підвищення зарплати, кар'єрного просування та визнання свого внеску у спільну справу.

Також варто відкривати двері для більшої кількості освітніх провайдерів. Чим більше закладів і організацій пропонуватимуть сучасні програми підвищення кваліфікації, тим ширший вибір і якісніші послуги отримають службовці. Це стосується як загальних управлінських програм, так і вузькопрофільних, розроблених під специфіку окремих посад чи сфер діяльності [47].

Ще одним невід'ємним компонентом такої системи має стати регулярний і об'єктивний контроль. Якість навчання потребує постійного моніторингу: треба чітко визначати, хто і як відповідає за організацію цього процесу, за якими критеріями оцінювати результативність програм і наскільки вони відповідають поставленим завданням [2].

Будь-яка сучасна система підготовки державних службовців має ґрунтуватися на низці ключових принципів. Перш за все, це обов'язковість навчання — вона забезпечує виконання норм закону й дисциплінує організаційну роботу всієї публічної служби. Далі — безперервність, адже освіта держслужбовця не закінчується дипломом, а триває впродовж усього професійного шляху. Це дає змогу впроваджувати у практику нові наукові підходи й приймати обґрунтовані рішення, що відповідають сучасним викликам [3, с. 5].

Принцип цілеспрямованості та випереджувального розвитку гарантує, що навчання не буде хаотичним: воно має підготовлювати службовця до майбутніх потреб і допомагати виконувати посадові обов'язки на високому рівні. Інноваційність і практична спрямованість — ще один наріжний камінь: адже важливо не лише знати теорію, а й уміти використовувати її у конкретних робочих ситуаціях, застосовуючи кращий світовий досвід і новітні технології [44].

Не можна не згадати й про важливість індивідуального підходу. Кожен службовець має свій досвід, власні сильні сторони та потенціал. Завдання роботодавця — дати можливість розкрити цей потенціал максимально ефективно, пропонуючи відповідні формати навчання.

І, нарешті, усе це має підкріплюватися гарантованим фінансуванням. Держава повинна створити такі умови, за яких кожен службовець матиме можливість навчатися й розвиватися, не турбуючись, чи вистачить на це коштів.

Адже інвестиції у знання — це інвестиції у якість державного управління і добробут громадян [27].

Отже, розвиток лідерського потенціалу — це не разова подія, а безперервний, динамічний процес, що супроводжує керівника протягом усієї його професійної діяльності. Він вимагає не лише фахових знань та управлінських навичок, а насамперед — гнучкості мислення, критичної рефлексії, здатності вчасно адаптуватися до нових викликів та змін у середовищі. Сучасний лідер у публічному управлінні має бути не лише виконавцем політики, а стратегом і візіонером, здатним формувати майбутнє, генерувати ідеї, впроваджувати інновації та мотивувати інших на досягнення спільної мети. Особливе значення набуває людський вимір лідерства — вміння працювати з людьми, будувати довіру, створювати команду, слухати й чути, делегувати повноваження, визнавати помилки й надихати прикладом. Лідер у державному секторі — це той, хто вміє поєднувати управління ресурсами з управлінням смислами, хто керується не лише законом і регламентом, а й цінностями публічного служіння. Такі керівники вміють змінювати середовище — трансформувати органи влади в більш прозорі, клієнтоорієнтовані, інноваційні структури, які відповідають потребам громадян. Вони ініціюють зміни, але й водночас здатні критично оцінювати їхній вплив, приймати рішення, засновані на даних, і відкрито комунікувати свої дії перед суспільством.

### **3.2. Роль тренінгів, коучингу та наставництва в розвитку лідерського потенціалу**

В умовах сучасного публічного управління лідерство перестало бути суто формальним статусом чи набором обов'язків. Справжній керівник органу публічної влади — це той, хто постійно зростає як особистість, глибоко розуміє

потреби своєї громади і вміло керує змінами у складних соціально-політичних умовах. Але цей розвиток — не випадковість і не спадщина вроджених талантів. Це результат цілеспрямованої роботи над собою, де ключове значення мають такі сучасні інструменти, як тренінги, коучинг та наставництво [31].

Щоб ефективно зміцнювати та розвивати лідерські якості у публічному управлінні, варто спиратися на низку практичних рекомендацій, що допоможуть зробити цей процес системним, результативним і водночас адаптованим до сучасних викликів.

По-перше, варто зосередитись на розвитку особистісних характеристик лідера. Підвищення рівня емоційного інтелекту залишається однією з ключових умов для ефективного лідерства. Це можна забезпечити через регулярне відвідування тренінгів, семінарів і навчальних програм, які навчають не тільки розуміти й контролювати власні емоції, а й глибше усвідомлювати почуття та настрої інших людей. Корисною практикою є залучення до обговорень у групах, участь у вправах на активне слухання й конструктивний зворотний зв'язок. Додатково можна працювати з професійним коучем, який допоможе розвинути здатність до емпатії та налагодження якісних міжособистісних стосунків. Ще одна важлива компетенція — стратегічне мислення. Її розвиток потребує як теоретичних знань, так і практики. Для цього варто відвідувати курси зі стратегічного планування, аналітики, брати участь у розборі кейсів, що моделюють реальні управлінські ситуації, а також безпосередньо ініціювати чи долучатись до розробки стратегічних планів і проєктів у своїй сфері [22].

Друга важлива складова — підвищення освітнього рівня та збагачення професійного досвіду. Лідер публічного сектору має постійно тримати руку на пульсі сучасних знань. Корисними будуть спеціалізовані курси з публічного адміністрування, стратегічного чи проєктного менеджменту. Окрім цього, активна участь у пілотних або соціально значущих проєктах дозволить перевірити теорію на практиці. Дуже цінним досвідом є навчальні поїздки,

програми обміну з іншими громадами чи муніципалітетами — саме так можна перейняти кращі практики й перенести успішний досвід у свою роботу. Також не варто забувати про силу самоосвіти: варто регулярно читати сучасну професійну літературу, слідкувати за актуальними статтями та публікаціями, відвідувати тематичні вебінари або онлайн-курси, які дають змогу вчитися гнучко — у зручний час і в зручному місці [18].

Третім важливим напрямом є формування сильної мотивації та правильної системи цінностей. Для цього доцільно організовувати тематичні тренінги й воркшопи, під час яких команда може разом визначити спільні цінності, сформулювати місію та правила, які об'єднують і мотивують. Такі сесії варто проводити регулярно, щоб перевіряти, чи відповідають проголошені принципи сучасним викликам. Важливим інструментом залишаються матеріальні й нематеріальні заохочення: премії, подяки, можливості для кар'єрного та професійного зростання, гнучкі умови праці — усе це мотивує колектив працювати ефективніше. Персоналізовані плани розвитку для кожного співробітника допомагають пов'язати особисті цілі з цілями організації, а залучення працівників до прийняття рішень підвищує відчуття причетності й важливості їхнього внеску.

Четвертий аспект — удосконалення організаційної культури та внутрішньої структури. Періодично доцільно проводити аудит організаційної структури: шукати, де є слабкі місця чи дублювання функцій, що гальмують процеси. За потреби можна перерозподіляти обов'язки або навіть змінювати підрозділи. Корпоративна культура має сприяти відкритості й взаємодії. Для цього варто розробляти чіткі стандарти поведінки та проводити регулярні зустрічі, спільні наради, обговорення, які забезпечать ефективний обмін ідеями. Не менш важливо — автоматизувати рутинні процеси й використовувати сучасні цифрові рішення для комунікацій, що спрощують внутрішню взаємодію.

Водночас необхідно постійно збирати зворотний зв'язок від співробітників і враховувати його при впровадженні будь-яких змін.

П'ятий напрям — активний і системний контакт із громадськістю. Влада має тримати громаду в курсі своєї діяльності: інформувати про плани й досягнення через офіційні сторінки, соцмережі, місцеві медіа. Важливо організовувати відкриті сесії, консультації, громадські слухання та опитування — це дозволяє людям відчувати реальну причетність до рішень. Дієвим механізмом є створення дорадчих рад і комітетів, до яких входять представники різних соціальних груп. Це допомагає враховувати широкий спектр думок. Паралельно можна запускати спільні ініціативи з неурядовими організаціями та залучати волонтерів для посилення соціальної відповідальності та зміцнення взаємодовіри [28].

Шостий напрям — готовність швидко адаптуватися до змін у соціально-політичному середовищі. Для цього важливо постійно відстежувати зміни у суспільстві й політичному контексті як на місцевому, так і на національному рівнях. Варто розробити систему оцінки потенційного впливу цих змін на роботу ради чи органу. Гнучкі управлінські стратегії, створення мобільних робочих груп і активна взаємодія з різними політичними силами допоможуть узгоджувати інтереси й уникати конфліктів. Важливу роль відіграють публічні заходи й форуми, відкриті зустрічі з громадянами для спільного обговорення важливих тем та отримання від них зворотного зв'язку.

Сьомий напрям — турбота про ресурси й інфраструктуру. Варто регулярно проводити аудит ресурсів: фінансових, матеріальних і кадрових. Так само важливо оцінювати стан доріг, будівель, комунікацій. Там, де потрібно, треба модернізувати чи ремонтувати об'єкти або ж будувати нові — відповідно до потреб громади. Ефективніше використовувати ресурси допомагають сучасні інформаційні системи та автоматизація рутинних завдань. Також слід активно

шукати зовнішнє фінансування — гранти, держпрограми, партнерства з бізнесом — і розробляти інвестиційні проєкти для покращення інфраструктури.

І нарешті, восьмий блок — розвиток через навчання та постійне професійне зростання. Тренінги, семінари, менторство й коучинг — це невід’ємні інструменти для вдосконалення управлінських та комунікаційних навичок. Важливо регулярно перевіряти, яких знань не вистачає команді, й оновлювати програми навчання відповідно до сучасних вимог. Результати навчання варто оцінювати через опитування, тести й відгуки, щоб кожен новий цикл ставав кращим [37].

Окремо варто приділяти увагу дотриманню актуальних стандартів і тенденцій. Лідери повинні орієнтуватися у нових технологіях, правових змінах, сучасних стандартах управління. Це вимагає постійного моніторингу, участі у професійних спільнотах і адаптації найкращих практик у роботу ради.

Тренінги в сучасному управлінському просторі — це не просто лекції або викладання теоретичних знань. Це інтерактивні, динамічні сесії, де кожен учасник не лише отримує інформацію, а й залучається до активного обговорення, практичних вправ, рольових ігор, вирішення реальних кейсів. Особливо для лідерів публічної влади це безцінна можливість швидко опанувати нові компетенції у таких сферах, як стратегічне планування, комунікація з громадою, кризове управління, антикорупційні практики, цифрова трансформація [35].

Наприклад, у 2022 році в межах програми U-LEAD у кількох областях України пройшли тренінги для голів громад та їхніх заступників, де особливу увагу приділяли розвитку емоційного інтелекту та навичок ведення переговорів. Учасники підкреслювали, що завдяки активній роботі в групах змогли краще розуміти позиції різних стейкхолдерів і ефективніше взаємодіяти у складних ситуаціях.

Також тренінги часто стають майданчиком для нетворкінгу — встановлення нових контактів, обміну досвідом, формування спільнот практик,

що дають змогу лідерам публічної влади відчувати підтримку навіть поза межами свого робочого простору.

На відміну від групових тренінгів, коучинг — це персоналізований процес, у якому коуч виступає в ролі партнера і супроводжує керівника в його професійному та особистісному розвитку. Коуч не дає готових відповідей, а задає глибокі питання, які допомагають лідеру усвідомити свої цілі, внутрішні бар'єри, ресурси і побудувати власну стратегію росту [46].

Для керівника органу публічної влади коучинг особливо корисний у моменти складних викликів — будь то криза у громаді, конфлікти у команді або особисте вигорання. Завдяки коучинговим сесіям лідер отримує змогу зробити паузу, проаналізувати ситуацію, підвищити емоційну стійкість і виробити конкретні дії для покращення роботи.

В Україні коучинг поступово набуває популярності серед посадовців, особливо у програмах міжнародної підтримки, які пропонують сесію з коучем як частину комплексного підходу до розвитку лідерства. Наприклад, молоді голови громад, що брали участь у програмі DOBRE, зазначали, що саме коучинг допоміг їм краще збалансувати професійні завдання з особистим життям та уникнути перевтоми.

Наставництво має особливу цінність, бо воно базується на людському контакті, довірі та багаторічному досвіді. Коли досвідчений керівник виступає ментором для менш досвідченого колеги, відбувається передача не лише знань, а й цінностей, норм поведінки, тонкощів управлінської майстерності, які важко зафіксувати в книгах чи тренінгах [21].

Особливо ефективне наставництво в органах публічної влади, де процеси складні, швидкі й іноді непередбачувані. Молодий голова громади, що вперше стикається із запитам громади, державними бюрократичними процедурами чи бюджетними викликами, отримує змогу спиратися на досвід наставника, який вже проходив цей шлях і може порадити, як вийти з непростої ситуації.

Програми наставництва в Україні сьогодні підтримують різні донорські організації і громадські платформи. Наприклад, мережа наставників у рамках проєкту U-LEAD допомагає новопризначеним очільникам громад швидше адаптуватися, уникати поширених помилок і будувати ефективну комунікацію з мешканцями [33].

Найбільш вагомі результати досягаються, коли ці три методи не працюють окремо, а доповнюють один одного.

Тренінги дають базу знань, розширюють світогляд і формують базові навички.

Коучинг допомагає адаптувати ці знання під особисті обставини, прокачати внутрішні ресурси і сформувати дієві плани.

Наставництво забезпечує безперервну підтримку і поради у реальному часі, підкріплює мотивацію і дозволяє уникнути типових помилок.

Сучасний керівник, що проходить всі ці етапи, стає не лише менеджером, а справжнім лідером, здатним вести свою громаду або організувати ефективну роботу великого колективу. Він вміє не лише приймати рішення, а й надихати, об'єднувати людей навколо спільних цілей.

Візьмемо, наприклад, голову громади із Західної України, який розпочинав свій шлях у 2018 році з мінімальним управлінським досвідом. Спочатку він відвідував численні тренінги, освоював нові підходи у бюджетуванні, комунікації та роботі з командою. Після цього за підтримки міжнародної організації пройшов коучинг, де працював над власним стилем керівництва, навчився управляти стресом і делегувати повноваження.

Водночас, його наставником став досвідчений голова сусідньої громади, який регулярно консультував його з питань реалізації проєктів і роботи з місцевими активістами. Завдяки такому комплексному розвитку, громада цього керівника успішно реалізувала ряд інфраструктурних проєктів, залучила інвестиції, а сам голова став визнаним лідером регіону [44].

Отже, роль тренінгів, коучингу та наставництва у формуванні та розвитку лідерського потенціалу керівника органу публічної влади неможливо переоцінити. Ці форми професійної підтримки й розвитку є фундаментом системної підготовки сучасного управлінця, який має не лише діяти в межах встановлених процедур, але й надихати, вести за собою, ініціювати зміни та долати кризові ситуації. Тренінги дозволяють системно оновлювати знання, вивчати сучасні концепції управління, комунікацій, стратегічного мислення, емоційного інтелекту, управління проєктами та змінами. Це інтерактивна форма навчання, що дає змогу відпрацювати практичні навички у змодельованих ситуаціях, підвищити впевненість у прийнятті управлінських рішень і сформувати нові підходи до вирішення проблем. Коучинг, у свою чергу, є індивідуалізованим інструментом розвитку. Це процес, у якому керівник публічного органу отримує підтримку в осмисленні власних цілей, прийнятті стратегічних рішень, розкритті внутрішнього потенціалу та подоланні професійних і особистих бар'єрів. Коуч сприяє зростанню самосвідомості, допомагає поставити чіткі пріоритети й діяти більш цілеспрямовано. Особливо важливим коучинг є для керівників у період переходу — на нові посади, в умовах реформ, трансформацій чи підвищеної соціальної напруги.

### **3.3. Психологічні та соціальні аспекти розвитку лідерства**

Лідерство — це набагато більше, ніж просто формальні повноваження чи управлінські функції. Воно охоплює глибокі психологічні процеси та соціальні взаємодії, які формують особистість лідера, впливають на його поведінку, стиль управління та ефективність роботи. Щоб керівник органу публічної влади став справжнім лідером, йому необхідно розвивати не лише технічні навички, а й

враховувати особливості власної психології і соціального середовища, у якому він діє [11].

Психологічні аспекти лідерства починаються з глибокого розуміння самого себе — своїх сильних сторін, слабкостей, цінностей, емоцій і мотивацій. Самоусвідомлення є основою, без якої лідер не зможе ефективно керувати ні собою, ні іншими. Адже тільки усвідомивши власні реакції на стрес, способи прийняття рішень і внутрішні упередження, можна розвивати емоційну стійкість і самоконтроль.

Особливо важливою є здатність до саморефлексії — систематичного аналізу власного досвіду, оцінювання дій і поведінки для подальшого зростання. Так, керівник, який регулярно виділяє час на роздуми про свої помилки і успіхи, стає більш адаптивним, швидше навчається і не повторює одні й ті ж помилки.

Не менш важливим є розвиток емоційного інтелекту — уміння розпізнавати і керувати як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Це якість, яка особливо цінується у сфері публічного управління, адже лідеру доводиться працювати з різними групами людей, часто з протилежними інтересами, і вміти будувати конструктивний діалог навіть у напружених ситуаціях [15].

Ще одна ключова психологічна складова — мотивація, особливо внутрішня. Керівник публічного органу повинен мати чітке розуміння своїх цілей і високий рівень відповідальності перед громадою, якою він керує. Це допомагає зберігати енергію і натхнення навіть у складні періоди, коли зовнішні обставини викликають сумніви або опір.

Психологічна стійкість і здатність до адаптації — це навички, без яких сучасний лідер не зможе ефективно діяти в умовах постійних змін, криз і викликів. Керівник, який вміє зберігати спокій і концентрацію під тиском, може приймати зважені рішення і надихати свою команду на досягнення спільних цілей.

Лідерство — це завжди про відносини з іншими людьми. У публічному управлінні, де необхідно враховувати інтереси різноманітних груп, соціальні навички набувають надзвичайного значення. Лідер повинен вміти налагоджувати комунікацію, будувати довіру, створювати умови для співпраці і колективної відповідальності [24].

Однією з найважливіших соціальних компетенцій є ефективна комунікація. Це не лише вміння чітко і доступно висловлювати свої думки, а й активне слухання — розуміння потреб, побоювань і очікувань співрозмовників. Особливо у публічному секторі, де важливі інтереси громади, здатність почути кожного, знайти точки дотику і спільні цілі є визначальною для успіху.

Крім того, лідер має формувати сильну і згуртовану команду, де кожен член відчуває свою значущість і мотивований на результат. Це означає не лише розподіл обов'язків, а й створення атмосфери взаємопідтримки, відкритості та поваги. Лідер, який демонструє власним прикладом відповідальність і чесність, надихає команду наслідувати ці цінності.

Особливо важливою у публічній владі є соціальна відповідальність лідера — розуміння, що кожне рішення має вплив не лише на сьогодні, а й на майбутнє громади. Етичність, прозорість і справедливість — це ті принципи, які мають бути основою діяльності керівника, щоб зберігати довіру громадян і підтримувати стабільність [47].

У багатокультурних регіонах або громадах з різними соціальними групами лідеру потрібно враховувати особливості місцевих традицій, мови, світогляду, щоб будувати ефективні взаємини і уникати конфліктів. Таке культурне розуміння допомагає створити єдність і почуття спільності серед мешканців.

Наприклад, під час військових дій на Сході України багато керівників органів місцевої влади проявили надзвичайну психологічну стійкість. Вони змогли не лише організувати евакуацію та забезпечення населення, а й підтримати моральний дух громадян, ефективно комунікувати з волонтерами,

військовими і міжнародними організаціями. Їхній емоційний інтелект і здатність до адаптації допомогли швидко реагувати на зміни ситуації і приймати зважені рішення [52].

Інший приклад — голова громади на Західній Україні, який відомий своїм вмінням будувати відкритий діалог із мешканцями та місцевими активістами. Він неодноразово організовував публічні обговорення, слухання, що допомагало знизити соціальну напругу і залучити громаду до спільної роботи над розвитком території. Завдяки такому соціальному лідерству громада досягла значних успіхів у розвитку інфраструктури і культурних проєктів.

Таблиця 3.1.

Психологічні та соціальні аспекти розвитку лідерства керівника органу  
публічної влади

| Аспект                        | Опис                                                                           | Роль у лідерстві                                               | Приклади з практики                                                                         | Методи розвитку                                                 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Самоусвідомлення              | Усвідомлення власних сильних і слабких сторін, цінностей, емоційних реакцій    | Допомагає приймати обґрунтовані рішення, уникати помилок       | Керівник, що аналізує власні дії після кожного складного рішення і коригує стиль управління | Ведення щоденника рефлексії, коучинг, психологічні тренінги     |
| Емоційний інтелект            | Здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними і чужими емоціями       | Забезпечує ефективну комунікацію, емпатію, зниження конфліктів | Голова громади, який у кризових ситуаціях вміє підтримати колектив і налагодити діалог      | Тренінги емоційного інтелекту, рольові ігри, медитації, коучинг |
| Мотивація і цілеспрямованість | Внутрішнє бажання досягати поставлених цілей і відповідальність перед громадою | Сприяє сталому розвитку, натхненню команди                     | Лідер, який долає бюрократичні перепони заради реалізації важливих проєктів для громади     | Постановка SMART-цілей, менторинг, саморозвиток                 |
| Психологічна стійкість        | Здатність зберігати спокій                                                     | Дозволяє приймати                                              | Керівник у воєнний час, що організовує                                                      | Стрес-менеджмент,                                               |

| Аспект                     | Опис                                                                                  | Роль у лідерстві                                              | Приклади з практики                                                                                       | Методи розвитку                                                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                            | і ефективність у стресових та кризових ситуаціях                                      | виважені рішення, підтримувати команду                        | евакуацію і допомогу населенню без паніки                                                                 | тренінги подолання вигорання, коучинг, психотерапія                   |
| Комунікаційні навички      | Вміння ефективно передавати інформацію, слухати і будувати діалог                     | Ключ до формування довіри та розуміння в колективі та громаді | Голова громади, що проводить публічні слухання і вміє пояснити складні рішення доступною мовою            | Тренінги комунікації, публічних виступів, фасилітації                 |
| Формування команди         | Здатність створювати сприятливий клімат, мотивувати та розвивати колектив             | Підвищує продуктивність, згуртованість і лояльність команди   | Лідер, який організував ефективну команду для реалізації соціальних ініціатив                             | Тимбілдинг, коучинг для команд, лідерські тренінги                    |
| Соціальна відповідальність | Усвідомлення впливу власних рішень на громаду та суспільство                          | Формує довіру і підтримку, підвищує легітимність влади        | Керівник, що прозоро звітує перед громадою і залучає її до прийняття важливих рішень                      | Етичні тренінги, публічні консультації, навчання з прозорості         |
| Культурна компетентність   | Здатність враховувати культурні, етнічні соціальні особливості населення              | Запобігає конфліктам, сприяє єдності і соціальній інтеграції  | Голова громади у багатонаціональному регіоні, який проводить культурні заходи і враховує місцеві традиції | Семінари міжкультурної комунікації, тренінги толерантності            |
| Етичність і моральність    | Дотримання високих моральних стандартів, чесність, справедливість                     | Зміцнює репутацію, створює позитивний імідж лідера            | Керівник, який відмовляється від корупційних схем і відстоює інтереси громади навіть під тиском           | Етичні кодекси, тренінги з антикорупційної політики, групові дискусії |
| Адаптивність і гнучкість   | Здатність швидко реагувати на зміни, знаходити нові рішення у нестандартних ситуаціях | Забезпечує стійкість організації в умовах змін                | Голова адміністрації, що оперативно реагує на кризу та швидко переналаштовує роботу під нові виклики      | Тренінги управління змінами, коучинг, сценарне планування             |

Ця таблиця демонструє, наскільки різноманітними є психологічні та соціальні компоненти лідерства і як вони взаємодіють між собою, формуючи унікальний і ефективний стиль керівництва в публічному секторі. Водночас вона показує, що розвиток кожного аспекту потребує окремої уваги та цілеспрямованих методик.

Отже, психологічні та соціальні аспекти є фундаментом, на якому будується ефективне лідерство в органах публічної влади. Без глибокого розуміння себе, без уміння керувати власними емоціями і підтримувати конструктивні взаємини з оточенням, неможливо стати справжнім лідером, здатним вести громаду до позитивних змін [46].

Розвиток цих аспектів потребує системної роботи, самовдосконалення і підтримки з боку організаційного середовища. Керівник, який успішно поєднує психологічну стійкість, високу соціальну компетентність і етичність, є ключем до сталого розвитку і добробуту громади.

### **3.4. Інноваційні підходи до формування лідерського потенціалу в органах публічної влади**

У сучасному світі, який характеризується стрімким розвитком технологій, глобалізацією та складними соціально-політичними змінами, лідерські якості керівників органів публічної влади мають відповідати найвищим вимогам. Традиційні методи розвитку лідерства, хоч і залишаються актуальними, вже не завжди достатні для формування конкурентоспроможних та ефективних керівників. Саме тому впровадження інноваційних підходів у формування лідерського потенціалу стає надзвичайно важливим і невід'ємним процесом.

Одна з найпотужніших змін, що впливають на формування лідерства, — це широке впровадження цифрових технологій. Завдяки онлайн-платформам та інтерактивним системам навчання керівники можуть опановувати нові знання та навички без географічних чи часових обмежень. Наприклад, дистанційні курси, вебінари, відеолекції дозволяють публічним управлінцям постійно підвищувати кваліфікацію, підтримувати актуальність знань і обмінюватися досвідом із колегами з різних регіонів [33].

Такі платформи часто включають інтерактивні вправи, тести, моделювання управлінських ситуацій, що сприяє не лише теоретичному, а й практичному навчанню. Застосування цифрових інструментів також полегшує моніторинг прогресу, дозволяє керівникам визначати індивідуальні зони для розвитку і отримувати персоналізовані рекомендації.

Ще одним цікавим інноваційним інструментом є гейміфікація — використання ігрових елементів у навчальному процесі. Завдяки гейміфікації лідерські тренінги стають більш захопливими і ефективними. Керівники в інтерактивній формі проходять рольові ігри, симуляції кризових ситуацій або прийняття складних управлінських рішень [25].

Такий підхід не лише покращує засвоєння матеріалу, а й розвиває критичне мислення, швидкість реакції, комунікаційні навички та командну роботу. Наприклад, у кількох регіонах України було успішно впроваджено симулятори прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, що допомогло лідерам ефективніше реагувати на реальні виклики, будувати взаємодію з командою та мінімізувати ризики.

Ще одна революційна інновація — застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) для оцінки та розвитку керівних кадрів. Системи на основі ШІ можуть аналізувати великий обсяг даних про поведінку, результати діяльності і психологічні характеристики лідерів, щоб формувати профілі компетенцій та рекомендувати індивідуальні плани розвитку [14].

Цей підхід дозволяє виявити сильні сторони і зони для покращення, прогнозувати ефективність управлінських стратегій, а також автоматизувати процес підбору навчальних програм і коучинг-сесій. Наприклад, деякі українські держструктури вже експериментують із використанням аналітичних платформ, які допомагають оцінювати потенціал кандидатів на керівні посади та підтримувати процес їх професійного росту.

Традиційні форми розвитку лідерства, такі як менторство і коучинг, отримали друге дихання завдяки інноваційним підходам. Сьогодні менторські програми активно використовують дистанційні формати, що відкриває доступ до досвідчених наставників навіть у віддалених регіонах. Коучинг перетворився із формального тренінгу на інтерактивний процес, який враховує індивідуальні потреби, допомагає розвивати емоційну інтелігентність, гнучкість мислення і креативність [18].

Ці методики сприяють не лише професійному, а й особистісному зростанню керівника. Вони допомагають долати внутрішні бар'єри, розвивати нові управлінські стратегії, адаптуватися до змін і вести за собою команду в умовах невизначеності.

Сучасні лідери органів публічної влади активно використовують методи дизайн-мислення, що базуються на творчому пошуку рішень із врахуванням потреб громадян. Цей підхід допомагає генерувати інноваційні ідеї, тестувати прототипи рішень та адаптувати їх під реальні умови.

Крім того, управління проєктами з використанням гнучких методологій (Agile, Scrum) дозволяє підвищити ефективність роботи команд, швидко реагувати на зміни і досягати поставлених цілей [35].

Застосування цих інструментів розвиває у лідерів навички креативності, системного мислення, управління ризиками і координації дій.

Інновації у формуванні лідерського потенціалу також включають активне залучення керівників із різних секторів: публічного, приватного та громадського.

Спільні навчальні програми, форуми, обміни досвідом і колаборації стимулюють виникнення нових управлінських моделей і підходів.

Участь публічних лідерів у бізнес-інкубаторах, стартап-акселераторах або соціальних хабах відкриває доступ до найкращих практик, інноваційних технологій і ресурсів, що дозволяє оновлювати підходи до управління і залучати нові ідеї для розвитку громад [48].

В Україні вже є успішні кейси, які ілюструють ефективність інноваційних підходів. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації реалізує освітні онлайн-проекти для державних службовців, що містять інтерактивні курси, коучинг і обмін досвідом [50].

Деякі регіональні адміністрації впроваджують системи оцінки лідерського потенціалу на основі аналітики і штучного інтелекту, що дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку та підвищувати якість управління.

Таблиця 3.2.

#### Інноваційні підходи до формування лідерського потенціалу в органах публічної влади

| Інноваційний підхід                   | Опис                                                                                            | Переваги                                                                             | Приклади застосування                                                                                              | Методи впровадження                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові технології та онлайн-навчання | Використання дистанційних платформ, відеокурсів, вебінарів для підвищення кваліфікації лідерів. | Доступність, гнучкість у часі та просторі; персоналізація навчання; інтерактивність. | Онлайн-школа Міністерства цифрової трансформації України; платформи Coursera, Prometheus для державних службовців. | Розробка e-learning курсів, впровадження LMS-систем, організація вебінарів, створення інтерактивних навчальних модулів. |
| Гейміфікація навчального процесу      | Використання ігрових елементів і симуляцій для                                                  | Залучення, покращення мотивації, розвиток                                            | Симулятори кризового менеджменту у регіональних                                                                    | Розробка інтерактивних ігор, впровадження тренінгів із                                                                  |

| Інноваційний підхід                                     | Опис                                                                                                               | Переваги                                                                                                  | Приклади застосування                                                                                                 | Методи впровадження                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | моделювання управлінських ситуацій.                                                                                | практичних навичок через ігрову взаємодію.                                                                | адміністраціях; рольові ігри на тренінгах з управління змінами.                                                       | рольовими моделями, використання VR/AR технологій.                                                                   |
| Штучний інтелект для діагностики лідерського потенціалу | Застосування аналітичних платформ на базі ШІ для оцінки компетенцій та персоналізації розвитку.                    | Об'єктивність оцінки; прогнозування ефективності; адаптація навчальних програм під індивідуальні потреби. | Платформи для оцінки компетенцій та потенціалу в окремих держструктурах; системи рекомендацій щодо навчання.          | Впровадження аналітичних систем; інтеграція ШІ в HR-процеси; навчання персоналу роботі з аналітичними інструментами. |
| Сучасні менторські та коучингові програми               | Онлайн і офлайн підтримка досвідчених наставників і коучів для розвитку емоційного інтелекту і лідерських навичок. | Індивідуальний підхід; розвиток емоційної стійкості; підтримка в реалізації управлінських завдань.        | Віртуальні менторські платформи; коучингові сесії у форматі вебінарів; програми для молодих лідерів у держслужбі.     | Організація програм наставництва; підготовка коучів; регулярні коучингові сесії; платформи для онлайн-менторства.    |
| Дизайн-мислення та проектний менеджмент                 | Використання творчих підходів до вирішення проблем і управління проектами у публічному секторі.                    | Стимулює інновації; орієнтує на користувача; покращує якість та швидкість реалізації проектів.            | Впровадження дизайн-мислення у стратегічне планування місцевих громад; застосування Agile у впровадженні держпрограм. | Навчальні курси з дизайн-мислення; тренінги з Agile та Scrum; фасилітаційні сесії для команд управління.             |
| Крос-секторальне партнерство і обмін досвідом           | Співпраця керівників з різних секторів: публічного, приватного і громадського.                                     | Розширення світогляду; обмін найкращими практиками; створення                                             | Участь держслужбовців у бізнес-інкубаторах; спільні форуми і хаби для лідерів різних сфер.                            | Організація міжсекторних форумів; розвиток партнерств; спільні навчальні                                             |

| Інноваційний підхід                                     | Опис                                                                                          | Переваги                                                                                | Приклади застосування                                                                                 | Методи впровадження                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                               | інноваційних рішень.                                                                    |                                                                                                       | програми і проекти.                                                                                         |
| Використання VR/AR технологій у навчанні                | Застосування віртуальної та доповненої реальності для імітації управлінських ситуацій.        | Поглиблене занурення; розвиток практичних навичок; імітація складних умов.              | Віртуальні тренажери для кризового менеджменту; AR-сценарії для розвитку комунікаційних навичок.      | Розробка VR/AR контенту; інтеграція у тренінги; забезпечення доступу до відповідного обладнання.            |
| Аналітика великих даних (Big Data) для прийняття рішень | Збір і аналіз великих обсягів даних для формування стратегій розвитку лідерства і управління. | Підвищення обґрунтованості рішень; виявлення трендів і проблем; оптимізація ресурсів.   | Використання аналітики для оцінки ефективності управлінських команд; прогнозування потреб у навчанні. | Впровадження систем збору даних; аналітичні тренінги; розробка дашбордів для моніторингу показників.        |
| Мобільні додатки для розвитку лідерських навичок        | Інтерактивні застосунки для самонавчання, планування і рефлексії лідерів.                     | Зручність використання; підтримка безперервного розвитку; мотивація через гейміфікацію. | Додатки для постановки цілей, відстеження прогресу, отримання рекомендацій по розвитку.               | Розробка або впровадження існуючих додатків; інтеграція з корпоративними системами; підтримка користувачів. |

### Висновок до розділу 3.

Варто зазначити що, справжнє лідерство — це також відкритість до власного розвитку. Постійне навчання, участь у професійних спільнотах, міжнародних програмах, підвищення кваліфікації та обмін досвідом із колегами — усе це допомагає керівнику не зупинятися на досягнутому, бути в курсі глобальних трендів і бути готовим ефективно діяти у складних і

непередбачуваних умовах. У підсумку, розвиток лідерського потенціалу в публічному управлінні — це шлях до більш якісного, ефективного й людського державного управління, де в центрі перебуває не система, а людина — як та, що служить, так і та, якій служать. Отже, інноваційні підходи до формування лідерського потенціалу в органах публічної влади — це комплекс сучасних інструментів і технологій, що дозволяють розвивати керівників нового покоління. Вони спрямовані на підвищення адаптивності, креативності, емоційної стійкості і соціальної компетентності лідерів, що є критично важливим для ефективного управління в умовах швидких змін і складних викликів.

Застосування цифрових технологій, штучного інтелекту, модерних методів коучингу і менторства, а також розвиток міжсекторальних партнерств відкриває нові можливості для створення сильних і відповідальних лідерів, здатних вести свої громади та країну до стабільного і прогресивного розвитку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розглянути сутність, структуру та специфіку лідерського потенціалу керівника органу публічної влади, а також визначити шляхи його ефективного розвитку в сучасних умовах. За результатами аналізу можна сформулювати такі ключові висновки:

Лідерський потенціал керівника публічної влади — це комплексна система, що поєднує особистісні якості, професійні компетенції, мотиваційні фактори та соціальні навички. Він включає такі складові, як управлінська майстерність, стратегічне мислення, емоційна інтелігентність, комунікативна компетентність та здатність приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності. Цей потенціал визначає не лише рівень особистої ефективності лідера, а й загальний успіх органу публічної влади.

Специфіка лідерства у публічному секторі зумовлена особливостями функціонування органів влади, де головною метою є служіння суспільству та забезпечення прав і свобод громадян. На відміну від бізнесу, лідер у публічній владі повинен враховувати широкий спектр інтересів, бути відкритим до громадського контролю, дотримуватися етичних норм і законодавчих вимог. Саме тому його лідерський потенціал має включати високий рівень відповідальності, соціальної чутливості та здатності до діалогу з різними стейкхолдерами.

Виявлено, що розвиток лідерського потенціалу залежить від поєднання традиційних і сучасних методів навчання та практики, які включають як формальні освітні програми, так і інноваційні підходи. Зокрема, цифрові технології, гейміфікація, коучинг, менторство та використання штучного інтелекту суттєво розширюють можливості ефективного формування лідерських якостей. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до навчання, гнучкість у виборі освітніх траєкторій і швидке реагування на змінні умови управління.

Встановлено, що ключовими компетенціями ефективного керівника у сфері публічної влади є стратегічне бачення, здатність до інновацій, комунікабельність, емоційна стабільність та висока мотивація до служіння громаді. Особистісні якості, такі як чесність, відповідальність, толерантність і стресостійкість, є важливими складовими лідерського потенціалу і суттєво впливають на формування довіри з боку колективу та суспільства.

Аналіз практичних кейсів і експертних оцінок показав, що високий рівень лідерського потенціалу позитивно корелює з ефективністю управління органами публічної влади, підвищенням якості прийняття рішень і загальною результативністю діяльності. Лідери, які володіють розвинутими лідерськими компетенціями, здатні краще адаптуватися до змін, управляти конфліктами, мотивувати команду і реалізовувати стратегічні цілі.

Дослідження підтвердило, що розвиток лідерського потенціалу потребує системного підходу, який включає поетапне вдосконалення особистих, професійних і соціальних навичок. Важливою складовою цього процесу є регулярний зворотний зв'язок, самоаналіз, а також створення сприятливих умов для навчання і розвитку в організаційній культурі.

Запропоновані в роботі рекомендації щодо удосконалення лідерського потенціалу передбачають активне використання інноваційних методів навчання, інтеграцію цифрових технологій, розвиток менторства і коучингу, а також стимулювання міжсекторальної співпраці. Такий комплексний підхід сприятиме формуванню лідерів нового типу, які відповідатимуть викликам сьогодення і матимуть змогу ефективно управляти органами публічної влади.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють значущість лідерського потенціалу як базису успішного управління у публічній владі і відкривають нові перспективи для подальших наукових розробок і практичних впроваджень у сфері розвитку державних управлінців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С., Романенко Ю. І. Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5.  
URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/29.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/29.pdf)
- Аксьонова О. В. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf)
2. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. 2020. № 12. С. 5-23.
3. Безлуцька О. П. Проблема лідерства на судні в науковій теорії та практиці. Молодий вчений. 2017. № 1 (41). С. 351–357.
4. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 4. С. 124-133.
5. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Проблеми сучасної психології. 2020. № 47. С. 9-26.
7. Витко Т. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 3. С. 39-47.
8. Войцеховська О.В. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. Вип.8. С. 93-96
9. Волков Д.С., Сердюк С.М. Провідні особистісні риси службовців правоохоронних органів. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Педагогіка і психологія. 2013. №1. С. 59-67

10. Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 4(29) Том 2, 2019. С. 8–13.
11. Галузяк В., Акімова, О., Громов, Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. №1. С. 32-53.
12. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.
13. Гоулман, Д., Бояціс, Р., Маккі, Е. Емоційний інтелект лідера. Наш формат. 2019. 288 с.
14. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=945>
15. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.
16. Гуревіч Р., Бровкач Л. Формування якості лідерства майбутніх освітян засобами студентського самоврядування. Теорія і практика управління соціальними системами. 2019. №1. С. 89-101
17. Дацій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71–76.
18. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.
19. Драган І. В. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. Publ. upr. reg. rozvit. 2022. №16. С. 427-442
20. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійнокомпетентного керівника органів державного управління. Управління сучасним містом. 2021. №7-9. С.145-153.

21. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце і роль в системі публічного управління України. Наукові праці. Державне управління. 2017. Т. 305, Вип. 293. С. 96–102.
22. Єрмоленко А.Б. Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку» (спецкурс). Біла Церква, 2021. 53 с.
23. Законнова А., Трут О. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>
24. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади : посібник / М.В. Канавець та ін. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
25. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2015. № 824. С. 45–49.
26. Козюра І.В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. Держава та регіони: наук.практ. журнал. 2016. № 3 (55). С. 161-167
27. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
28. Колінко Н. О. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.7. С.380-391
29. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 101-106

30. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 24-34.
31. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2014. № 4. С. 92-98.
32. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.
33. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки. 2022. № 3 (87). С. 106-115.
34. Магновський І.Й. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №4. С.388-391
35. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2023. № 4(73). С.22–26.
36. Морокова Т.Ю. Лідерство на державній службі: теоретичний аспект. Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. Випуск 35 (79)
37. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2020. Вип. 2(333).Ч.2. С. 200–207.
38. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління: збірник наукових праць. 2021. № 2. С. 158–164
39. Радчук Г., Козак О. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 109-112.

40. Романовський О. Г., Бондаренко В. В. Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності на прикладі майбутніх психологів. Теорія і практика управління соціальними системами. 2017. № 2. С. 3–13.
41. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9081>
42. Саврук О. Й. «О. Саврук про системне лідерство». URL: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/op-manage/19328/oleksandr-savruk-prosistemne-liderstvo>
43. Сергеева Л.М., Кондратьєва В. П., Хромей М.Я. Лідерство: Навчальний посібник. Івано-Франківськ., Лілея НВ. 2015. 296 с.
44. Сергієнко С. Формування системи ефективного лідерства у період трансформаційних процесів. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 1(13). С.30-38
45. Скиданенко Ю.П. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності фту економіки та менеджменту. Суми : СумДУ, 2012. Т.4. С. 122-123.
46. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
47. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3 (5). С. 216–227
48. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами національної гвардії України. Вісник Національного університету оборони України. 2022. №70(6). С.174-181.

49. Фролов О.О. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове регулювання і практика реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2013. 18 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/0057833](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/0057833)
50. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління. 2016. № 6-7. С. 49-56
51. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
52. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1(1) С. 212-225.
53. Чернякова, О., Гришко, О., & Палій, А. (2025). КОУЧИНГ І ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, (1), 106-111.
54. Шатун. В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
55. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (28–29 травня 2020 р., м. Київ) / уклад.: О. Ю. Дикий, Г.А. Коломоєць, А.А. Ребрина. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2020. 621 с.
56. Якобчук В. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82-87.