

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХЛАНОВСЬКИЙ Владислав Сергійович

УДК 351:005.322:005.963

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ
ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня

доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати
власних досліджень.
Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело
В.С. Хлановський



Науковий керівник:
Штиршов Олександр Миколайович,
кандидат наук з державного
управління, доцент.

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Хлановський В. С. Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2026.

У дисертації здійснено науково–теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності впливу організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної в умовах глобальних трансформацій, що дає підстави зробити відповідні висновки та узагальнення.

У першому розділі дисертації – *Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно–управлінської стратегії* – розкриваються теоретичні основи формування лідерського потенціалу в публічно–управлінській діяльності крізь призму сучасних підходів до лідерства. Аналіз сучасних концепцій лідерства підкреслює багатовимірність і динамічність процесу, що поєднує формальні та неформальні елементи, орієнтовані на партнерство, довіру та етику. Визначаються ключові якості лідера: інтелект, впевненість, швидкість прийняття рішень, управління увагою та довірою, а також здатність формувати позитивний вплив відповідно до цінностей організації. Зазначено, що сучасне лідерство в умовах глобалізації залежить від делегування, розвитку команди та гнучкості, що сприяє інноваціям і довгостроковому успіху.

Висвітлено багатовимірність поняття лідерства та еволюцію його теорій від Макіавеллі до сучасних моделей (трансформаційна, ситуаційна, управлінська). Була розглянута специфіка інноваційного лідерства в

публічному управлінні у контексті глобальних трансформацій: перехід від авторитарного керівництва до культури надання повноважень, системний підхід до змін (ідеологічні, методологічні та організаційні компоненти) та роль лідера у формуванні спільних цінностей, бачення майбутнього і подоланні опору змінам.

Загалом ключові аспекти, висвітлені у розділі, дозволяють зрозуміти механізми формування лідерського потенціалу в публічній адміністрації: відбір і розвиток компетенцій, будівництво довіри та формування спільної візії, адаптивність до глобальних викликів та активне управління змінами за допомогою стратегічного планування і ефективної комунікації.

У другому розділі – *Сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні* – розглянуто реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади, що має комплексний багаторівневий характер і залежить від узгодженої дії внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технологічний розвиток) формують базу компетентностей управлінців, їхню готовність до інновацій і стиль управління, тоді як зовнішні (глобалізація, цифровізація, кризові явища) підвищують невизначеність та вимагають адаптивності, стратегічного мислення й управління ризиками.

Встановлено, що розвиток лідерства вимагає не лише вдосконалення окремих компетенцій, але й зміни мислення та поведінкових моделей, з акцентом на взаємодію наставників, колег та керованих в рамках соціальної мережі. Потреба у практичному застосуванні набутого досвіду та впровадженні системних програм розвитку лідерів підкреслюється як ключова умова інноваційності, адаптивності та високої продуктивності організацій.

Запропоновано механізми оцінювання та відбору лідерів у сучасних організаціях і суспільних структурах. Зазначається зміщення в напрямку гібридних підходів: поєднання заслуг, голосувань та формальних процедур для визначення кандидатур. Описано етапи відбору: визначення

вимог, розробка критеріїв, застосування інструментів оцінювання (тестування, інтерв'ю, кейс-аналіз), порівняльний аналіз та прийняття рішення.

Опитування підтверджує, що в органах державної влади сформовано базовий потенціал управлінського лідерства, який проявляється у здатності керівників організувати діяльність колективу, забезпечувати виконання завдань та підтримувати належний рівень професійної взаємодії. Водночас лідерство здебільшого реалізується в межах традиційної адміністративної моделі, де формальний статус переважає над неформальним впливом, а організаційна культура ще зберігає ознаки ієрархічності. Недостатній розвиток механізмів зворотного зв'язку, залучення персоналу до прийняття рішень і підтримки ініціатив обмежує трансформацію управлінця з адміністратора у лідера змін.

Опитування також показало позитивне сприйняття цифровізації державними службовцями та їх готовність використовувати сучасні технології у професійній діяльності, однак рівень організаційної підтримки розвитку цифрових компетентностей і впровадження інновацій залишається недостатнім. Це свідчить про наявність розриву між об'єктивною потребою у цифровій трансформації та управлінськими механізмами її забезпечення. Отже, підвищення ефективності публічного управління потребує впровадження комплексних організаційно-управлінських механізмів формування лідерства, що поєднують розвиток професійних і цифрових компетентностей, модернізацію організаційної культури та орієнтацію на партнерську, інноваційну модель державної служби.

Загалом ключові аспекти, висвітлені у розділі, дозволяють зрозуміти, що реалізація лідерського потенціалу в органах публічної влади України має комплексний багаторівневий характер і забезпечується узгодженою дією внутрішніх та зовнішніх чинників. Підтверджено важливість механізмів оцінювання й відбору лідерів у сучасних умовах (з використанням гібридних підходів), а також виявлено проблеми інституційної трансформації в

державних органах. Ефективність досягається через системні програми розвитку, зміну мислення та гнучке застосування на практиці. Відбір лідерів переходить до гібридних підходів із прозорими критеріями та залученням зацікавлених сторін.

У третьому розділі – *Практичний аспект реалізації організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій* – розглянуто можливість використання інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України за багатокритеріальним підходом. Визначено вісім альтернативних моделей розвитку, що поєднують інституційні, освітні, оціночні та цифрові системи для модернізації державного лідерства. Для порівняння якісних характеристик ці моделі переведено в кількісні оцінки за вербально–числовою шкалою з урахуванням природи критеріїв (максимізація/мінімізація). Оцінювання спиралося на стандарти інституційної спроможності, якості освіти, валідності оцінювання, цифрової інтеграції, нормативної узгодженості, фінансової доцільності, масштабованості та стійкості до ризиків, що дозволило відобразити багатовимірну природу розвитку інституту лідерства як складної системи управління.

Застосування методу VIKOR забезпечило визначення компромісного рішення в умовах конфліктності критеріїв, що є характерною рисою стратегічних реформ у сфері публічного управління. За результатами оцінювання найбільш збалансованою виявилась гібридна інституційно–цифрова модель, що поєднує нормативне закріплення змін, цифрові інструменти управління компетентностями, аналітичні механізми оцінювання та масштабованість на рівні всієї системи публічної влади. Застосування цієї моделі підсилює інституційну стійкість, інноваційність, управління ризиками та стратегічну масштабованість, сприяючи модернізації державної служби та відповідності європейським стандартам.

Запропоновано комплекс шляхів удосконалення професійної підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади України, спираючись на

альтернативні моделі розвитку лідерства та узагальнення міжнародних практик. До ключових пріоритетів віднесено інституційне закріплення моделі розвитку лідерства, компетентнісну модель навчання, цифрову інтеграцію, персоналізовані траєкторії, а також системне оцінювання лідерських компетентностей, культуру наставництва/коучингу та партнерство з міжнародними інституціями.

Висвітлено концептуальну модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства, що функціонує як безперервний адаптивний цикл і розглядає розвиток лідерства не як разову підготовку, а як професійну еволюцію, що трансформує невизначеність у керовані рішення. Вона забезпечує стійкість і спроможність публічного управління до відновлення та інноваційного розвитку в умовах глобальних трансформацій, а також відповідає переходу від традиційної адміністративно-ієрархічної парадигми до адаптивно-мережевої моделі, орієнтованої на здатність діяти в ситуаціях неповної визначеності.

Загалом ключові аспекти, висвітлені у розділі, дозволяють зрозуміти інноваційно-орієнтований багатокритеріальний організаційно-управлінський інструментарій формування лідерства в органах публічної влади України в умовах глобальних трансформацій, що через безперервний адаптивний цикл інтегрує інституційне закріплення, компетентнісно-оцінювальний та цифровий підходи з персоналізацією розвитку, наставництвом і міжнародним партнерством, забезпечуючи компромісне (VIKOR) узгодження суперечливих критеріїв та практичний перехід до адаптивно-мережевої парадигми з підвищенням спроможності публічного управління, якості рішень у кризі й відповідністю європейським стандартам.

Ключові слова: органи публічної влади, організаційно-управлінський механізм, лідерські якості, інтелект, трансформаційне лідерство, ситуаційне лідерство, інноваційне лідерство, публічне управління, лідерські компетентності, лідерський потенціал, цифровізація, глобальні трансформації.

ABSTRACT

V. S. Khlanovsky. Organisational and managerial mechanism for the development of leadership in public authorities in the context of global transformations – Qualification thesis (manuscript).

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration», specialisation 281 «Public Management and Administration». – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2026.

The thesis provides a scientific and theoretical justification and develops practical recommendations for enhancing the effectiveness of the organisational and managerial mechanism for leadership development in public bodies in the context of global transformations, which provides grounds for drawing relevant conclusions and generalisations.

The first chapter of the thesis – Theoretical Foundations of the Study of the Phenomenon of Leadership as a Public Administration Strategy – explores the theoretical foundations of developing leadership potential in public administration through the lens of contemporary approaches to leadership. An analysis of contemporary concepts of leadership highlights the multidimensional and dynamic nature of the process, which combines formal and informal elements focused on partnership, trust and ethics. The key qualities of a leader are identified: intelligence, confidence, speed of decision-making, management of attention and trust, as well as the ability to exert a positive influence in line with the organisation's values. It is noted that modern leadership in the context of globalisation depends on delegation, team development and flexibility, which foster innovation and long-term success.

The paper explores the multidimensional nature of the concept of leadership and the evolution of leadership theories from Machiavelli to contemporary models (transformational, situational, and managerial). The specific nature of innovative leadership in public administration was examined in the context of global

transformations: the transition from authoritarian leadership to a culture of empowerment, a systematic approach to change (ideological, methodological and organisational components) and the role of the leader in shaping shared values, a vision of the future and overcoming resistance to change.

Overall, the key aspects covered in this section provide an understanding of the mechanisms underlying the development of leadership potential in public administration: the selection and development of competencies, building trust and fostering a shared vision, adaptability to global challenges, and proactive change management through strategic planning and effective communication.

The second chapter – Contemporary Tools for Developing the Institution of Leadership in Public Administration in Ukraine – examines the realisation of leadership potential within public authorities, which is a complex, multi-level process and depends on the coordinated interaction of internal and external factors. Internal factors (education, organisational culture, the political environment, technological development) form the basis of managers' competencies, their readiness for innovation and management style, whilst external factors (globalisation, digitalisation, crises) increase uncertainty and require adaptability, strategic thinking and risk management.

It has been established that leadership development requires not only the refinement of individual competencies, but also a shift in mindset and behavioural patterns, with an emphasis on interaction between mentors, colleagues and subordinates within a social network. The need to apply acquired experience in practice and to implement systematic leadership development programmes is highlighted as a key condition for innovation, adaptability and high organisational performance.

Mechanisms for assessing and selecting leaders in modern organisations and social structures are proposed. A shift towards hybrid approaches is noted: a combination of merit, voting and formal procedures for identifying candidates. The stages of selection are described: defining requirements, developing criteria,

applying assessment tools (testing, interviews, case studies), comparative analysis and decision-making.

The survey confirmed that a basic capacity for managerial leadership has been established within government bodies, as evidenced by managers' ability to organise team activities, ensure the completion of tasks and maintain an appropriate level of professional interaction. At the same time, leadership is largely exercised within the framework of the traditional administrative model, where formal status takes precedence over informal influence, and the organisational culture still retains hierarchical characteristics. The underdevelopment of feedback mechanisms, staff involvement in decision-making and support for initiatives limits the transformation of managers from administrators into change leaders.

The survey also revealed a positive perception of digitalisation among civil servants and their willingness to use modern technologies in their professional activities; however, the level of organisational support for the development of digital competencies and the implementation of innovations remains insufficient. This indicates a gap between the objective need for digital transformation and the management mechanisms to ensure it. Consequently, improving the effectiveness of public administration requires the implementation of comprehensive organisational and managerial mechanisms for leadership development, combining the development of professional and digital competencies, the modernisation of organisational culture, and a focus on a partnership-based, innovative model of the civil service.

Overall, the key aspects highlighted in this chapter demonstrate that the realisation of leadership potential within Ukraine's public authorities is a complex, multi-level process driven by the combined influence of internal and external factors. The importance of mechanisms for assessing and selecting leaders in the current context (using hybrid approaches) has been confirmed, and problems with institutional transformation within state bodies have been identified. Effectiveness is achieved through systematic development programmes, a shift in mindset and

flexible practical application. The selection of leaders is shifting towards hybrid approaches with transparent criteria and the involvement of stakeholders.

The third chapter – The Practical Aspect of Implementing an Organisational and Management Mechanism for Fostering Leadership in Public Authorities in the Context of Global Transformations – examines the possibility of using innovation-oriented tools to develop the institution of leadership in Ukraine's public administration, based on a multi-criteria approach. Eight alternative development models have been identified, combining institutional, educational, assessment and digital systems to modernise public leadership. To compare their qualitative characteristics, these models have been converted into quantitative assessments on a verbal–numerical scale, taking into account the nature of the criteria (maximisation/minimisation). The assessment was based on standards of institutional capacity, quality of education, validity of assessment, digital integration, regulatory coherence, financial viability, scalability and resilience to risks, which made it possible to reflect the multidimensional nature of the development of the institution of leadership as a complex management system.

The application of the VIKOR method enabled the identification of a compromise solution in the face of conflicting criteria, which is a characteristic feature of strategic reforms in the field of public administration.

The assessment found that the most balanced model was a hybrid institutional-digital model, combining the regulatory enshrinement of changes, digital competence management tools, analytical evaluation mechanisms and scalability across the entire public administration system. The application of this model enhances institutional resilience, innovation, risk management and strategic scalability, contributing to the modernisation of the civil service and compliance with European standards.

A set of measures has been proposed to improve the professional training of managerial leaders for Ukraine's public authorities, drawing on alternative models of leadership development and an analysis of international practices. Key priorities include the institutional embedding of a leadership development model, a

competency-based training model, digital integration, personalised pathways, as well as systematic assessment of leadership competencies, a culture of mentoring/coaching, and partnerships with international institutions.

The article presents a conceptual model of an organisational and managerial mechanism for leadership development, which operates as a continuous adaptive cycle and views leadership development not as a one-off training programme, but as a professional evolution that transforms uncertainty into manageable decisions. It ensures the resilience and capacity of public administration for recovery and innovative development in the context of global transformations, and also corresponds to the transition from the traditional administrative-hierarchical paradigm to an adaptive-network model focused on the ability to act in situations of incomplete certainty.

Overall, the key aspects highlighted in this section provide an understanding of the innovation-oriented, multi-criteria organisational and managerial toolkit for fostering leadership within Ukraine's public authorities in the context of global transformations; through a continuous adaptive cycle, this integrates institutional consolidation, competency-based assessment and digital approaches with personalised development, mentoring and international partnership, ensuring a compromise (VIKOR) reconciliation of conflicting criteria and a practical transition to an adaptive-network paradigm with enhanced public administration capacity, improved quality of decision-making in crises and compliance with European standards.

Keywords: public authorities, organisational and managerial mechanisms, leadership qualities, intelligence, transformational leadership, situational leadership, innovative leadership, public administration, leadership competencies, leadership potential, digitalisation, global transformations.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, опубліковані у наукових фахових виданнях України:

1. Хлановський В. Штучний інтелект як механізм реформування лідерського потенціалу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2026. № 2. С. 409–416.

URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8783/8924>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.409>

2. Хлановський В. Аналіз становлення лідерства як соціально-психологічного феномену. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 27. С. 211–229.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/476/445>

DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.09>

3. Хлановський В. Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 276–280.

URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3608/3643>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.276>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

4. Хлановський В. Лідерство як чинник розвитку професійної компетентності публічних службовців. *Могілянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти*. Публічне управління та адміністрування : XXVIII Всеукр. наук.–практ. конф. : 10–14 листоп. 2025 р., м. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 33–34.

5. Хлановський В. Вплив організаційної культури на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади. *Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування: Ольвійський форум –2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному*

просторі : XXII міжнар. наук. конф. 16–22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М–во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 178–180.

6. Хлановський В., Штирьов О. Роль цифрових трансформацій у процесі розвитку лідерства в управлінні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.–практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 498–499.

(Особистий внесок : обґрунтовано вплив цифрових перетворень на формування низки лідерських навичок як то швидкість, гнучкість, швидкий доступ до інформації).

7. Штирьов О., Хлановський В. Розвиток лідерського потенціалу в умовах змін. *Могиланські читання – 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти*. Публічне управління та регіональний розвиток : XXVII Всеукр. наук.–практ. конф. : 6–10 листоп. 2024 р., м. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С.123–125.

(Особистий внесок : обґрунтовано роль змін у процесі розвитку лідерського потенціалу, яка полягає у особистих якостях лідера на рівні середньої та нижньої ланки, які слугують каталізаторами змін від вищого рівня керівників до рядових виконавців).

8. Хлановський В., Штирьов О. Вплив комунікаційних зв'язків на розвиток лідерства в системі публічної служби. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно–комунікативний аспект* : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 226–227.

(Особистий внесок : сформульовано ключові аспекти, щодо лідерства як управлінської парадигми в процесі реалізації комунікаційних зв'язків, зокрема це: ціннісна орієнтація та мотиваційний фактор, трансформація підходів до управління, та особистість лідера).

9. Хлановський В. Концептуалізація змісту категорії якості лідерства в сучасному суспільстві. *Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XXI Міжнар. наук. конф. 20–23 червня 2024 р., м. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С. 178–180.

10. Хлановський В. Функції лідера у процесі здійснення управлінської діяльності. *Могиланські читання – 2023 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти* : XXVI Всеукр. наук.–практ. конф. присвячена Всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку: 6–10 листоп. 2023 р., м. Миколаїв: Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 588–589.

11. Штиршов О., Хлановський В. До питання про принципи етичного лідерства. *Ольвійський форум – 2023: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XVII Міжнар. наук. конф. 15–18 червня 2023 р., м. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 21–23.

(Особистий внесок : обґрунтовано базові принципи формування етичного лідерства, а саме: автономія, справедливість, благополуччя, безальтернативність, та вірність).

12. Штиршов О., Хлановський В. Шляхи формування політичного іміджу лідера. *Збірник тез II Міжнародної науково–практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»*. (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 88–90. *(Особистий внесок : обґрунтовано базові принципи формування політичного іміджу лідера, а саме: впізнаваність, правдоподібність, та привабливість).*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	17
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	27
1.1. Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно– управлінської стратегії.....	27
1.2. Концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства.....	39
1.3 Інноваційне лідерство як чинник організаційних змін у системі публічного управління в умовах глобальних трансформацій.....	62
Висновки до першого розділу.....	79
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО–УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	81
2.1 Чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу.....	81
2.2 Стратегії та інструменти розвитку лідерських навичок.....	91
2.3 Організаційно–управлінські підходи до оцінювання та відбору лідерів у системі публічної влади.....	103
Висновки до другого розділу.....	120
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО– УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	124
3.1. Формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні.....	124
3.2. Шляхи удосконалення підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади.....	134

3.3. Концептуальна модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій.....	152
Висновки до третього розділу.....	169
ВИСНОВКИ.....	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	177
ДОДАТКИ.....	211

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЕС	–	Європейський Союз
ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
США	–	Сполучені Штати Америки
VUCA	–	V-нестабільність, U-невизначеність, С- складність, А-неоднозначність середовища
LMX	–	Теорія обміну «лідер–учасник» (Leader-Member Exchange)
ШІ	–	Штучний інтелект
VIKOR	–	Метод Вікор
KPI	–	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)
HR	–	Людські ресурси (Human Resources)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими глобальними трансформаціями, що охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Процеси цифровізації, зростання турбулентності міжнародного середовища, посилення кризових явищ, викликаних війнами, пандеміями, економічною нестабільністю та швидкими технологічними змінами, формують нові вимоги до системи публічного управління та якості управлінських рішень. У таких умовах ефективність державних інституцій дедалі більше залежить не лише від нормативно–правових чи структурних реформ, а від наявності лідерського потенціалу в органах публічної влади, здатного забезпечити адаптивність, стійкість і стратегічну орієнтацію розвитку.

Глобальні виклики супроводжуються переходом до нових моделей врядування, що базуються на принципах відкритості, інноваційності, міжсекторальної взаємодії та орієнтації на потреби громадян. Це обумовлює необхідність переосмислення традиційних бюрократичних підходів і впровадження сучасних організаційно–управлінських механізмів, спрямованих на формування лідерства як системної характеристики публічної служби, а не лише індивідуальної якості керівника.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності управління, аналітичної підтримки прийняття рішень та розвитку компетентностей державних службовців. Зокрема, сучасні інтелектуальні системи здатні підвищувати якість комунікації, обробки знань і управлінської аналітики, що сприяє вдосконаленню управлінських процесів і формуванню нових моделей лідерства в організаціях.

Для України питання розвитку лідерства в публічному секторі набуває особливої значущості в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення,

європейської інтеграції та необхідності забезпечення інституційної стійкості держави. Сучасний державний службовець має виступати не лише адміністратором, а й агентом змін, стратегом, комунікатором та носієм цінностей демократичного врядування. Це потребує наукового обґрунтування механізмів, що забезпечують системне формування лідерських компетентностей через організаційну культуру, управління персоналом, інституційні практики, цифрові інструменти та адаптивні моделі управління.

Попри значну кількість досліджень у сфері публічного управління, питання цілісного поєднання організаційних, управлінських, кадрових і технологічних чинників формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій залишаються недостатньо розробленими. Наявна наукова база потребує подальшого розвитку в частині створення інтегрованих механізмів розвитку лідерства, орієнтованих на забезпечення інституційної гнучкості, антикризової спроможності та інноваційного розвитку державного управління.

Водночас слід зазначити, що теоретичні засади лідерства та підходи до його розвитку сформовані у працях численних зарубіжних і вітчизняних науковців. Окремі аспекти лідерства, зокрема його природа, типологія, поведінкові та ситуаційні характеристики, механізми впливу й організаційного розвитку, стали предметом дослідження таких зарубіжних учених, як Дж. Басс [189], П. Друкер [216], В. Беніс [10], Р. Стогділл [299, 300], Р. Хаус [242], Е. Фромм [227], Б. Шамір [296], Дж. Коллінз [296], Д. МакГрегор [197,262], М. Вебер [310], Р. Дафт [207], Е. Блант [194], Ж. Блондель [193], Д. Кемпбелл [199], Е. Шейн [163], Ф. Амагох [183], М. Хетч [236], К. Бланшар [239], Д. Колб [250], Г. Юкл [315], А.Тоффлер [301], Д. Голман [231] та ін. Значний внесок у розвиток наукових підходів до лідерства в системі публічного управління зробили й вітчизняні дослідники, серед яких В. Ємельянов [48, 49, 50], О. Євтушенко [45, 46, 47], Л. Антонова [49], А. Шульга [47, 170], В. Андріяш [45], С. Гололобов [27], О. Штиршов [50], Т. Черепанов [156], О.Юзькова [172, 173], О. Романовський [127], О.

Оболенський [103], Г.Шляхтіна [166-169], Р.Сторожев [134-137], Н.Орлова [107-109], П.Хаїтов [147-151], О. Цільмак [154,155], О. Нестуля [99, 100] та ін.

Разом із тим, незважаючи на вагомість наявних напрацювань, питання комплексного поєднання організаційно-управлінських, кадрових та цифрових складових формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Отже, актуальність дослідження зумовлена:

- необхідністю адаптації системи публічного управління до умов глобальної нестабільності та швидких змін;
- зростанням ролі лідерства як ключового ресурсу інституційної спроможності держави;
- потребою модернізації організаційно–управлінського механізму розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади;
- впливом цифрової трансформації та інтелектуальних технологій на зміст управлінської діяльності;
- стратегічними завданнями відновлення України та впровадження європейських стандартів врядування.

Таким чином, дослідження організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади є своєчасним, теоретично значущим і практично необхідним для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій у сучасному глобалізованому середовищі. На державній службі впливають такі фактори формування лідера, як соціальні (зміст професії, перспективи кар’єрного росту, комунікації, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку, цифрові технології). Умовами розвитку лідерського потенціалу державного службовця стали чітке розуміння потреб і цілей особистого та професійного розвитку; внутрішня мотивація; наявність необхідних для розвитку ресурсів; сприятливе для розвитку середовище. Цифровізація організаційних процесів на державній

службі зумовили потребу в постійному розвитку лідерських (цифрових) компетентностей в органах державної влади.

Мета дослідження: Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, а також визначення інструментів його практичної реалізації для підвищення ефективності публічного управління, адаптивності інституцій та якості прийняття управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні засади дослідження феномену лідерства та систематизувати концептуальні підходи до формування його сучасних моделей в системі органів публічної влади в умовах глобальних змін;
- обґрунтувати роль інноваційного лідерства як чинника організаційних змін у системі публічного управління;
- проаналізувати сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства, а також визначити ключові чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу в публічно–управлінській діяльності;
- охарактеризувати організаційно–управлінські підходи до розвитку, оцінювання та відбору лідерів у системі публічної влади;
- сформулювати інноваційно орієнтований інструментарій розвитку інституту лідерства у сфері публічного управління та обґрунтувати шляхи вдосконалення підготовки управлінців–лідерів з урахуванням сучасних викликів і трансформацій;
- розробити концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тем науково–дослідної роботи Чорноморського національного університету імені Петра Могили: «Трансформація публічного управління та адміністрування в умовах

євроінтеграції: політико-правові, історичні та регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201630), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування організаційно–управлінського механізму розвитку лідерства в умовах глобальних трансформацій та системно розкрито особливості його функціонування в системі публічного управління; «Організація публічної влади в Україні, реалізація державної політики в соціогуманітарній сфері: культури, освіти, охорони здоров'я, інформаційної безпеки» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201631), у межах якої автором розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, зокрема через інтеграцію інституційних, кадрових та інноваційно-цифрових інструментів управління.

Методи дослідження: Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання процесів функціонування організаційно–управлінських механізмів у системі публічного управління в умовах глобальних трансформацій. У роботі використано загальнонаукові методи, зокрема формально–логічний (для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження), системний (для обґрунтування цілісності організаційно–управлінського механізму формування лідерства), структурно–функціональний (для визначення його складових та взаємозв'язків), а також соціологічний (для аналізу сучасного стану розвитку лідерства в органах публічної влади).

Застосовано загальні логічні методи теоретичного аналізу — аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування та аналогію — для дослідження теоретичних підходів до формування лідерства, а також абстрактно–логічний метод для формулювання висновків і практичних рекомендацій. Серед спеціальних методів використано методи конкретизації та тлумачення для поглиблення змісту організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем публічного управління, лідерства та організаційного розвитку, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали та звіти міжнародних організацій, довідкові та інформаційні видання, що висвітлюють сучасні тенденції формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Об'єктом дослідження є суспільно–управлінські відносини та процеси, що виникають у сфері формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Предметом дослідження є організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається в таких положеннях:

Уперше:

– розроблено концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, яка інтегрує інституційний, компетентнісний, освітній, оціночний та цифровий компоненти і дозволяє забезпечити системний розвиток лідерського потенціалу державних службовців.

Удосконалено:

– компетентнісний підхід до розвитку лідерських навичок у системі публічного управління, який, на відміну від сучасних підходів, поєднує різні інструменти розвитку (коучинг, наставництво, навчання через практику, 360°-зворотний зв'язок) і спрямований на розвиток співпраці та взаємодії в

організації, що підвищує якість управлінських рішень і інституційну стійкість органів влади;

– методичні підходи до оцінювання результативності розвитку лідерства, що передбачають використання комплексної системи показників ефективності та поведінкових індикаторів управлінської діяльності та обумовлює потребу переходу до взаємодіючого, комунікативно–відкритого та цифрово–орієнтованого лідерства.

Набуло подальшого розвитку:

– наукове розуміння лідерства в системі публічного управління через узагальнення його сутнісних характеристик та позиціонування його як інтегративного феномена, що поєднує адміністративні, комунікативні, ціннісні, мотиваційні та адаптивні функції й базується на принципах партнерства, служіння, етичності, розвитку персоналу, командної взаємодії, підтримки послідовників та формування спільного бачення, що, на відміну від наявних трактувань, дозволяє обґрунтувати вимоги до ефективного публічного лідера як носія професійної компетентності, стратегічного мислення, емоційної зрілості та ціннісної орієнтації;

– обґрунтування управлінської функції інноваційного лідерства в системі публічного управління як чинника ініціювання та реалізації організаційних змін, яка ґрунтується на синергії інноваційного мислення, трансформаційного лідерства, розвитку людського капіталу, командної взаємодії та сервісної спрямованості публічної влади й уможливорює підвищення результативності реформ, посилення організаційної спроможності та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління в умовах глобальних суспільних трансформацій;

– теоретичне підґрунтя для визначення впливу внутрішніх (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технології) та зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища) чинників на реалізацію лідерського потенціалу, синергічна взаємодія яких визначає розвиток

лідерських компетентностей, якість управлінських рішень та ефективність функціонування публічної влади.;

– застосування методу багатокритеріального прийняття рішень VIKOR у процесі вибору оптимальної моделі формування інструментарію розвитку інституту лідерства в органах публічної влади, що забезпечило проведення порівняльного оцінювання альтернативних управлінських моделей та визначення найбільш ефективних механізмів їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та запропонована концептуальна модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для підвищення ефективності управління, розвитку лідерського потенціалу державних службовців і вдосконалення кадрової політики.

Результати дослідження були використані у роботі: Головного управління ДПС у Миколаївській області (довідка № 22/1–09/64 від 12.01.26), Константинівської селищної ради (довідка № 78 від 03.03.26), Управління інформаційними системами АТ КБ «ПриватБанк» (довідка №15-2/26 від 05.02.26).

Теоретичні положення та наукові результати, обґрунтовані у дисертаційній роботі, впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів вищої освіти за освітніми рівнями «бакалавр» та «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання у Чорноморський національний університет імені Петра Могили (довідка № 6 від 03.02.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею в якій автор науково обґрунтував результати, що розв’язують важливу науково–прикладну проблему використання та удосконалення механізму реалізації лідерства в публічному управлінні в Україні. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором

особисто і здобули апробацію та відображення в опублікованих працях. У дисертації не використовуються ідеї і розробки, що належать співавторам.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дисертації оприлюднено на 12 науково–практичних конференціях, зокрема: Могилянські читання – 2024 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, 2024 р.); Міжнародний круглий стіл–2024: Сучасні виклики для державної служби: інформаційно–комунікативний аспект (м. Київ, 2024 р.); Всеукр. наук.–практ. конф.–2025: Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку (м. Київ, 2025 р.); Ольвійський форум – 2025 : Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі (м. Миколаїв, 2025 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у наукових працях, зокрема, у 3 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління та 9 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 243 сторінок, з них 209 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел із 316 найменувань викладено на 34 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНО–УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно–управлінської стратегії

Виходячи з норм наукових досліджень перш за все вважаємо за доцільне представити тезаурус проблемного поля нашого дослідження. На сьогоднішній день існує понад 350 визначень лідерства згідно з дослідженнями Р. Дафта [207]. Як відзначають К. Оуен, В. Ходжсон і Н. Газзард, за останні десятиліття з'явилося багато різних визначень поняття «лідерство», кожне з яких є актуальним і доповнює інші. Відомий американський експерт у сфері менеджменту та директор Центру креативного лідерства, Д. Кемпбелл, писав: «Лідерство – це загадкова та невловима якість. Легко визнати його існування, важко його описати, ще важче застосувати на практиці та майже неможливо сформулювати цю властивість у інших» [199].

У науковій статті Б. Буяк зазначив, що феномен лідерства впродовж історії мав чимало концептуальних трактувань. На початках роль лідерів приміряли до видатних історичних особистостей. Геродот і Плутарх, описуючи біографії можновладців та відомих стратегів, акцентували на них увагу в контексті історичного розвитку. Правителі, згідно з ученням Платона, Конфуція, Лао Цзи, були прикладами філософських моделей лідерства. Проте одне з найперших та найоригінальніших філософських трактувань лідерства запропонував відомий італійський мислитель XVI століття Ніколо Макіавеллі» [16].

Не випадково, що лідерство може бути як формальним (офіційним керівництвом), так і неформальним. У цьому контексті доцільно навести визначення саме формальних та неформальних лідерів. Отже, формальні лідери – це ті особи, яких обирають або призначають на певну офіційну посаду

в організації. Захищаючи їхні інтереси, вони пов'язані з офіційною структурою і представляють або всю групу, або всю організацію в цілому.

Неформальні лідери – це особи, котрі користуються авторитетом у групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найбільш авторитетними, здатними переконувати; або лідерами (у вузькому сенсі) – менш авторитетними ніж вожаки, які можуть впливати лише на частину групи, використовуючи не лише навіювання і переконання, а й особистий приклад. На протигагу цим типам лідерів існують ситуативні лідери – це особи, які мають визначальні якості лише за певних обставин.

Погоджуємось із думкою Н. Михайлицької та М. Яцика про те що лідер властивий суспільству відповідно до його природи, яка передбачає підкорення. Основні риси лідерів визначаються базовими характеристиками суспільства, яке їх породило. Тард вважав, що лідер є рушієм суспільного процесу, силою, що спонукає та певною мірою скеровує розвиток людської історії. На його думку, більшість населення не здатне до творчості, розуміння сутності історичного, політичного, соціального розвитку, і тому цю роль виконує лідер [96].

Аналізуючи питання управління персоналом у умовах глобалізації економіки та постійних технологічних і інформаційних змін, що ознаменували перехід людства з ХХ у ХХІ століття, відомий сучасний менеджер Пітер Друкер дійшов висновку, що ідея про те, що всі працівники організації є її підлеглими, стала застарілою в наш час [216].

По–перше, зростає кількість працівників, які працюють в організації тимчасово, за гонорари, неповний робочий день або на основі контрактів. По–друге, зростає роль співробітників, що займаються розумовою працею. Проте, як наголошує Пітер Друкер, ці працівники – із своїм багатим запасом знань – далеко не підлеглі, а швидше «партнери». Також важливо зазначити, що сучасні «керівники» вже не зобов'язані володіти всіма знаннями й навичками, якими володіють їхні «підлеглі».

Згідно з думкою П. Друкера, різні групи працівників потрібно керувати по-різному, і навіть одну й ту ж групу – у залежності від ситуації. Він розмірковує про те, що все частіше «службовців» слід керувати як «партнерами», а саме партнерство вже включає елементи «управління», оскільки передбачає рівність учасників. Носити накази один одному партнери не можуть; вони можуть лише переконувати одне одного.

Таким чином, П. Друкер пропонує змістити акценти у управлінні персоналом з відносин влади та підкорення на партнерство і співробітництво, вплив і переконання, щоб воля керівника не просто змушувала підлеглих виконувати накази, а перетворювала їх на односторонніх, формуючи відносини лідера з його послідовниками.

На початку ХХ століття в Європі активно почали застосовувати метод колективного обговорення кандидатів на посаду. Цей метод вважається одним з найбільш ефективних і перспективних. Він повністю відповідає сучасним рекомендаціям і досі широко використовується.

В процесі першої та другої методології Р. Стогділл в 1948 р. [300] і Річард Менн [259]. в 1959 р. узагальнили якості особистості керівника та розподілили їх на групи відповідно до:

- здібностей інтелектуальних;
- впевненості у собі;
- знань професійних;
- ініціативності, активності, енергійності;
- стійкості до стресу, емоційної врівноваженості, креативності, відповідальності, тощо.

Як свідчать дослідження, далеко не всі люди, що мають зазначені якості, ставали керівниками. Дослідник У. Бенніс, аналізуючи діяльність і загальні характеристики 90 успішних керівників–лідерів, виявив у них такі ознаки [190]:

- керування увагою людей і уміння представити цілі діяльності у привабливому вигляді – важливі навички керівника;

- здатність доносити до людей цілі таким чином, щоб вони були прийняті і зрозумілі;
- можливість у послідовників викликати довіру;
- самоаналіз, розуміння своїх сильних і слабких сторін, уміння свої слабкі сторони компенсувати зусиллями інших людей.

На його думку, важливими рисами керівника є швидкість прийняття рішень, уміння ризикувати, стійкість у стресових ситуаціях, інтуїція та успішність у справах.

О. Нестуля, С. Нестуля, та Н. Кононець акцентують увагу на низці принципів яка сприятимуть підвищенню ефективності лідера. Так до них вони відносять [99] :

1. Принцип збереження, вимагає ставлення до влади як до єдиної справжньої цінності, за яку потрібно боротися до кінця.
2. Принцип своєчасності доповнює попередній. Основа його ідея – не влада потрібна лідерові, а лідер владі.
3. Принцип підтримки дій керівника підлеглими.
4. Принцип потайності. Керівник повинен бачити все, але не повинен дозволяти «дивитися в себе».
5. Принцип розуміння. Дії влади, її мета повинні бути зрозумілими людям.
6. Принцип дієвості. Влада стає безсилою, коли порядок підтримується, але не діє.
7. Принцип адекватності передбачає необхідність враховувати позицію тих, хто знаходиться в опозиції до влади.
8. Принцип легітимності забезпечує не лише юридичне, а й моральне визнання повноважень носія влади.

Загалом варто зауважити, що стиль лідерства визначає дії лідера, такі як далеко далекоглядність, наставництво, співпраця та консенсус. У робочому середовищі існують різні типи стилів лідерства. Проте не кожен стиль нині можна застосувати у публічних органах влади. Культура й цілі організації в

публічній сфері визначають найбільш придатний стиль лідерства. Формування ефективного стилю лідерства може сприяти розвитку ефективного керівництва.

Хоча існує багато підходів – від стилю Левіна 1930 року до більш пізньої концепції трансформаційного стилю. Спробуємо систематизувати характеристики основних з них (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи стилів лідерства

Джерело: сформовано автором

Основна відповідальність лідерів команд у публічній сфері полягає в підвищенні колективної ефективності самої команди [110]. Коли члени команди вважають, що їхня команда здатна досягти своїх цілей та успіху в публічній сфері, вони збільшують ймовірність виконання завдань [110]. Ефективність командної роботи у публічній сфері також залежить від лідерів, які заохочують своїх членів працювати старанно і компетентно. Такі лідери своїми діями поєднують особисті цілі кожного члена з місією команди або організації [110].

У зв'язку з цим ця позиція чітко відображає сучасний підхід до ефективного лідерства, який орієнтований на делегування повноважень, розвиток команди та дотримання етичних норм. Це сприяє формуванню довіри, мотивації та високої продуктивності організації. Може бути корисним додати, що такий стиль управління допомагає створити більш гнучке й адаптивне середовище, яке сприяє інноваціям і довгостроковому успіху.

Сучасні лідери повинні діяти згідно з новою парадигмою цінностей, відмовляючись від особистих інтересів і зверхності. Вони мають бути тверезо мислячими, але амбіційними у вирішенні організаційних завдань, стимулюючи розвиток потенціалу та лідерських якостей своїх співробітників. За словами Дж. Коллінза, їх можна назвати «лідерами п'ятого рівня» [202].

Також нині активно розвиваються та здобувають популярність парадигми лідерства, такі як теорії емоційного, трансформаційного, обслуговуючого, функціонального, адаптивного і ціннісного лідерства, що сприяють активному розвитку лідерських навичок у різних сферах і напрямках.

Узагальнюючи різні підходи до визначення та класифікації лідерства, ми виявляємо спільні суттєві риси цього явища, які, на нашу думку, дозволяють розпізнати лідерство у кожному конкретному випадку. Зокрема це такі:

1. Справжній лідер завжди має послідовників. Саме їхня підтримка відрізняє лідерів від інших, адже ніхто не може стати лідером, не здобувши їхньої довіри та підтримки.

2. Лідерство – це результат взаємодії між людьми, а не просто узагальнення індивідуальних якостей. Справжній лідер формується завдяки підтримці та довірі послідовників, які обирають його для ведення вперед.

3. Лідерство базується на авторитеті, який формується завдяки якостям, що високо цінуються членами певної групи. При цьому формальний керівник може не володіти цими якостями. Такий авторитет, який виникає завдяки спільним інтересам підлеглих до свого лідера та їх переконанню в його унікальних здібностях, має суто психологічну природу.

4. Лідерство проявляється через характерні події, що свідчать про його реальність. Ці події виникають завдяки взаємодії між лідером і його послідовниками у специфічних умовах.

5. Лідерство спирається на неформальний вплив, який здійснює лідер, а його виразний особистісний аспект стає потужним ресурсом для досягнення успіху.

6. Лідерство є когнітивною конструкцією, а не експериментально визначуваною якістю. Воно сприймається залежно від того, наскільки конкретні дії асоціюються з уявленнями про лідерську поведінку.

Можемо констатувати виделені загальні характеристики, що не вичерпують усієї складності цього феномену, як і класифікації та визначення лідерства.

Наприклад, неможливо здійснити без стратегічного управління саме стратегічне лідерство. По–перше, публічні лідери мають усвідомити необхідність змін. Потім вони повинні практикувати навчання інших лідерів стратегічним моделям поведінки. Нарешті, вони мають залучати стратегічних лідерів до процесу. На думку П. Ната та Р. Бекофа, головна мета стратегічних лідерів – залучити всіх учасників до процесу та трансформувати організацію.

Ідея розвитку лідерства виступає теоретичною моделлю, що включає стратегію, ключові напрямки, завдання та цілі щодо покращення діяльності персоналу державної служби, сприяючи підвищенню ефективності державних інститутів через опосередкований вплив лідерства на результативність

управління організацією. Розробка концепції розвитку лідерства також обґрунтовується зумовлено поєднанням цілей та пріоритетів розвитку внутрішньої організаційних взаємодій, пов'язаних з побудовою відносин за принципом ділового партнерства всередині системи державної служби та з зовнішніми організаційними зв'язками, що характеризують зміну ставлення громадян до держави, виражену в трансформації взаємного позиціонування суб'єкта й об'єкта діяльності, визначену демократичними принципами організації громадського управління [272].

Концепція розвитку лідерства на державній службі повинна бути системою узгоджених дій, які мають на меті не лише вдосконалення організаційних процесів, а передусім оптимізацію ролі держави: не лише надання допомоги в реалізації інтересів населення, але й активну участь у формуванні громадянського суспільства

Американські вчені Дж. Френч і Б. Равен у сфері влади та лідерства створили класифікацію основ влади, виділивши п'ять її форм:

- влада, заснована на примусі, передбачає здатність керівника карати співробітників за непокору. Однак, такий тип влади може ускладнити встановлення довірчих відносин з підлеглими, що перешкоджає задоволенню їхніх нагальних потреб;

- влада, заснована на винагороді: керівник за рахунок своїх можливостей призначає винагороду яку сам отримує, а підлеглий вірить у те, що він може задовольнити його потреби;

- експертна влада базується на тому, що підлеглі довіряють керівнику через його особливі знання та навички, які здатні задовольнити їхні потреби:

- влада еталонного типу – це вплив лідера на його послідовників, через який вони прагнуть бути схожими на нього та ототожнюють себе з ним;

- законна (легітимна) влада ґрунтується на переконанні підлеглих у тому, що лідер має право давати накази, і їхній обов'язок – підкорятися цим наказам [224]

З точки зору публічного управління, проблеми керівництва та лідерства, пов'язані з владою, полягають у можливості та здатності певного суб'єкта (індивіда, колективу, організації) підпорядковувати волю й поведінку іншого суб'єкта за власними інтересами чи інтересами інших осіб. Так, Ж. Блондель визначав лідерство як здатність однієї особи, що перебуває «на вершині», примушувати інших робити те, чого вони інакше не зробили б або чого могли не зробити взагалі. Разом з тим він підкреслював: «зрозуміло, лідерством є не всякий рід влади. Лідерство – це влада, здійснювана «зверху вниз»» [193].

В концепції О. Тоффлера влада визначається як система, що складається з сили, багатства й знань. Інструментом примусу є сила, яка є жорсткою й функціонально обмеженою. Якість влади залежить від матеріального багатства, що забезпечує як позитивні, так і негативні засоби впливу. Найвищий рівень її якості досягається за рахунок знань і інформації [301].

Ще одним проявом вивченості феномену лідерства є «парадокс лідера», який супроводжує життя й діяльність деяких визнаних лідерів і істотно впливає на результати їхньої діяльності та характер впливу на людей.

«Парадокс лідера» виявляється у двох варіантах:

1. Перший: ставши лідером спільноти, людина діє не лише в інтересах тих, хто її лідерство підтримував, а й заради розвитку колективу, що може призвести до зворотної відмови тих же підтримуючих.

2. Другий: чим активнішим є лідер, тим більше всередині групи він ускладнює взаємовідносини, що погіршує психологічну атмосферу в колективі й приводить до зростання незадоволення ним.

Якщо лідер менш діловий, але більш неформальний, він менш вимогливий до підлеглих, але ефективність роботи групи може зменшитися, що також підвищує незадоволення.

Для справжнього парадоксального лідера характерна розвинена здатність бачити раціональне рішення, яке переважна більшість людей не помічає, хоча після його прийняття та впровадження здається, ніби воно було очевидним на поверхні.

У той же час парадокс полягає в тому, що лідером часто стає людина, яка не вирізняється надвисоким рівнем інтелекту. Це пояснюють очікування оточення побачити в лідері живу людину, за словами О. Бандурки, С. Бочарової та О. Землянської, моделі лідера «один з нас». Такій людині, як і всім, може бути притаманні людяність, переживання, гнів та радості, і життя може приносити як великі успіхи, так і неприємності [7].

Наслідок «парадокса лідера» – безперервна поява, становлення і зміни лідерів, що відображає поступальний розвиток групи. Якби така динаміка була відсутня, не було б і розвитку.

Запорукою розвитку особистості керівника як лідера є активна взаємодія з навколишнім світом. Таке спілкування дозволяє йому бути у злагоді з природою, суспільством і культурою, а також діяти всупереч їм. Парадокс у гармонії й дисгармонії цієї особистості особливо проявляється на різних рівнях її розвитку.

Дослідник Дж. Бернс та М. Макгрегор [198] виокремили наступні рівні розвитку особистості:

1. Рівень нівелювання особистості. (люди, які є «гвинтиками» державної системи).

2. Рівень «текстуальної» особистості – це людина з догматичним складом розуму, яка сприймає лише прямий текст і не бачить підтексту за ним. Вона зазвичай перебуває у закритій системі та сприймає реальність з позицій «абсолютного і правдивого спостерігача». Для такої особистості інші люди – це або друзі, або вороги, або оптимісти, або песимісти, або ідеалісти, або матеріалісти, оскільки вона поділяє їх на чіткі групи.

3. Рівень здорового глузду – це ступінь, коли особа здатна розпізнавати підтекст, символіку та складність життя, але водночас має вороже ставлення до поглядів, що суперечать загальноприйнятим нормам.

4. Рівень з високим творчим потенціалом і нестандартним мисленням характерний для талановитих людей. Вони не обмежуються лише виконанням

вказівок зверху, прагнуть самостійно розвитку, готові нести відповідальність за свої дії та ризикувати заради досягнення нових ідей.

5. Рівень геніїв – це люди з надзвичайними здібностями, які займаються діяльністю, пов'язаною з їх особливим талантом. Загалом вони становлять невелику частину населення. Тільки переважні генії здатні використовувати свій мозок на повну силу, тоді як більшість людей «експлуатують» лише близько 10% своїх мозкових клітин [198].

Загальновідомо, що більшість керівників прагнуть діяти в межах закону і вірять у своє право давати накази, а працівники – підкорятися їм. Такий стереотип став традиційним і зміцнює їхні повноваження, дозволяючи заохочувати й карати, а також видавати накази й вимагати їх виконання. Розповсюдження цього стереотипу через традицію та передбачуваність впливу збільшується, але це також спрощує процес прийняття рішень. Водночас, ця традиція стала знеособленою: виконавець реагує вже не на людину, а на посаду. Це підвищує рівень стабільності в системі. Вплив цієї традиції залишається чинним, доки підлеглий здатний задовольняти потреби керівника; в іншому разі система влади, заснована на таких традиціях, може зазнати краху.

У таблиці 1.1 наведемо головні відмінності між традиційним лідерством та новітнім.

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційним та новітнім лідерством

Традиційний лідерський стиль	Новітній лідерський стиль
Прийняття рішень	Наставництво
Ієрархія та підпорядкування	Уповноваження інших на спільну працю
Ексклюзивний клуб, обмеження на вхід нових людей	Егалітаризм, нові ідеї
Лідерство, яке гальмує зростання	Лідерство, яке сприяє розвитку

Джерело: сформовано автором

Отже, можна дійти висновку, що новітній стиль лідерства орієнтований на потреби громадян і партнерство з ними, тоді як традиційний акцентувався на вертикальній владній ієрархії та контролі.

У системі управління США, згідно з дослідженнями Інституту Геллана, виділяють п'ять основних вимог, дотримання яких гарантує успіх керівника.

Це, зокрема, наявність:

- чіткої цілісної стратегії;
- вміння ефективно організувати роботу;
- здатності мотивувати команду;
- вміння швидко приймати рішення;
- постійного контролю та коригування діяльності.

З наявністю певних вимог що стосуються певних обмежень виділяють:

- зовнішній або внутрішній контроль;
- організаторські високі здібності;
- здатність навчати;
- здатність розвивати та формувати колектив.

Підсумовуючи, у загальному вигляді кваліфікаційні вимоги до керівників можна визначити наступні: концептуальна компетенція,

компетенція і психологія людських стосунків, адміністративна компетенція та фахова компетенція.

Аналіз теоретичних основ розвитку феномену лідерства як державно–управлінської стратегії показує багатогранність і динамічність сучасного розуміння лідерства. Лідерство поєднує формальні та неформальні підходи, орієнтовані на партнерство і довіру. Успішний керівник повинен володіти комплексом особистісних якостей: інтелект, впевненість, здатність швидко приймати рішення та управляти увагою й довірою людей. У контексті глобалізації та швидких змін управління зрушується від влади та підкорення до співпраці й переконання, що робить менеджмент більш гнучким та орієнтованим на партнерські відносини.

Таким чином, сучасне лідерство у державно–управлінському контексті потребує поєднання компетентностей, адаптивності та здатності будувати тривалу довіру в умовах глобальних викликів.

1.2. Концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства

Формування сучасних моделей лідерства є одним із ключових завдань розвитку ефективної системи публічного управління в умовах глобальних трансформацій. У сучасній науковій думці лідерство розглядається як складне багатовимірне явище, що поєднує особистісні характеристики керівника, особливості його взаємодії з підлеглими та інституційні умови функціонування організації. Розуміння сутності лідерства та еволюції підходів до його трактування є необхідною передумовою для обґрунтування сучасних моделей лідерства, які відповідають викликам динамічного управлінського середовища.

Розкриття сутності лідерства логічно розпочати з визначення самого поняття «лідер» та його етимології.

Слово «лідер» походить від англійського lead (вести). Отже, лідер – це ведучий, який іде попереду. Лідер – це людина, яка має високий особистий

статус, справляє сильний вплив на думки і поведінку оточуючих його людей, членів якогось об'єднання чи організації, та виконує комплекс функцій.

Перше визначення поняття «лідерство» було запроваджено ще італійським письменником і політичним діячем Н. Макіавеллі. У його трактовці політичний лідер – це володар, що об'єднує і представляє все суспільство та використовує будь-які засоби для підтримання громадського порядку і збереження свого панування.

Сьогодні ж лідерство визначають як процес соціального впливу, у якому лідер шукає добровільної участі підлеглих у діяльності для досягнення організаційних цілей (Г. Шришайн) [297], або як процес впливу на групову активність, що спрямований на досягнення цілей (Р. Стогдилл) [299]. Лідерство також визначають як конкретні дії лідера щодо координації та управління діяльністю групи (Ф. Фрідлер) [225].

Складність ролі лідера на етапі його становлення доцільно розкривати через аналіз різноманітних функцій, що притаманні лідерській позиції.

Характер функцій лідера визначається специфікою групи, якою він управляє: у демократичних групах пріоритетними є одні функції, тоді як в авторитарних — інші. Водночас це не свідчить про більшу простоту управління демократичними групами порівняно з авторитарними, а лише підкреслює якісну відмінність виконуваних функцій.

На рис. 1.2 відображено повний спектр можливих функцій, притаманних лідеру.

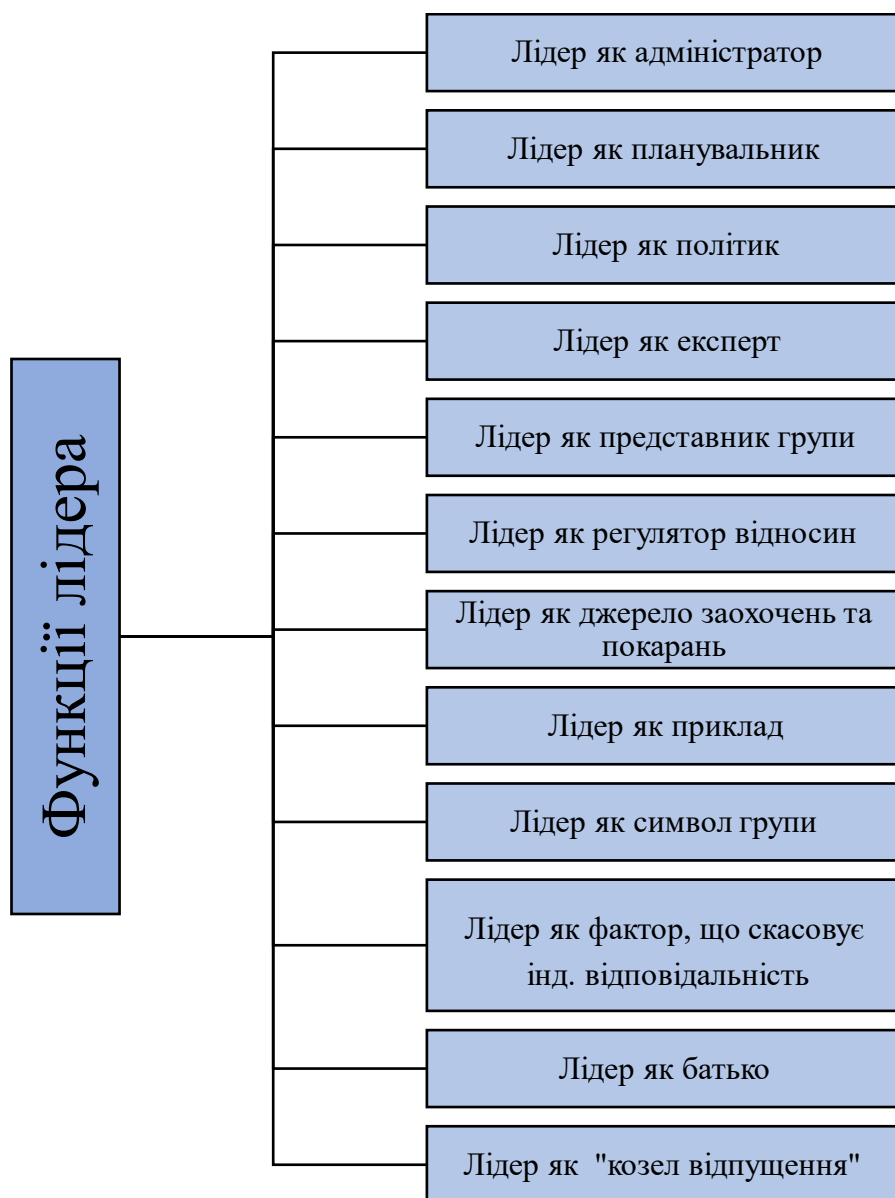


Рис. 1.2. Функції лідера

Джерело: складено на основі [104, 299, 300].

Розкриємо детально кожну із вказаних функцій.

Лідер як адміністратор. Однією з найбільш очевидних ролей лідера є виконання функції вищого координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи формує він сам основні напрями діяльності, чи отримує їх від вищого керівництва, до його постійних обов'язків належить контроль за їх реалізацією. Причому сутність адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в приписі її іншим членам групи. Іноді індивід, опинившись у ролі адміністратора, страждає від своєї нездатності перекласти частину відповідальності та повноважень на інших, йому здається,

що в усьому необхідна його особиста участь. В результаті він позбавляє підлеглих почуття відповідальності та перешкоджає їх залученню до роботи групи.

Лідер як планувальник. Лідер нерідко виконує функцію розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає поставлених цілей. Дана роль охоплює як визначення оперативних кроків, так і формування стратегічних, довгострокових планів діяльності. У багатьох випадках лідер виступає єдиним носієм цілісного плану дій, оскільки лише він володіє повною інформацією щодо подальших напрямів розвитку, тоді як інші члени групи ознайомлені лише з окремими, фрагментарними елементами загального плану.

Лідер як політик. Однією з ключових функцій лідера є визначення цілей та формування основних напрямів поведінки групи. Загалом групові цілі та способи їх досягнення можуть мати три основні джерела:

– вказівки «зверху», які надходять від вищого керівництва відповідно до ієрархічної підпорядкованості. При цьому лідери нижчих рівнів часто залучаються як консультанти з правом дорадчого голосу у процесі формування таких рішень;

– вказівки «знизу», тобто рішення, що виробляються самою групою. Незважаючи на колективне походження цілей і засобів їх досягнення, лідер несе відповідальність за їх реалізацію, оскільки як член групи бере участь у їх розробці;

– власні рішення лідера, за умов наявності у нього достатнього рівня автономії в ухваленні управлінських рішень.

Таким чином, незалежно від джерела походження, визначення цілей групи та способів їх досягнення є невід’ємною функцією лідера.

Лідер як експерт. Лідер нерідко виступає тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або компетентного фахівця. Безумовно, за умов високого рівня функціонального розподілу у великих організаційних групах лідери (керівники організацій) залучають заступників,

експертів і консультантів різного профілю. Водночас слід зазначити, що сам процес добору таких «експертів другого рівня» є показовим щодо управлінських здібностей самого керівника.

В організаціях з менш формальною структурою або спонтанно утворених групах особи, які виявили найбільшу технічну обізнаність у сфері групових цілей, самі стають лідерами. Так, наприклад, у складних умовах будь-якої експедиції провідник, завдяки знанню місцевих особливостей, може поволі взяти на себе фактичне керівництво групою.

Майже у всіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання та кваліфікація якої необхідні для здійснення групових цілей, навколо цієї особи відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї ролі лідера.

Лідер як представник групи у зовнішньому середовищі. Лідер є офіційною особою групи, яка виступає у зовнішньому середовищі від імені всіх. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх буде представляти; лідер в цьому випадку уособлює всіх членів групи, їх колективний розум, волю тощо. Він трансформує інформацію, що надходить від групи і отримується для групи.

Лідер як регулятор відносин всередині групи. Регулювання особистісних і ділових відносин всередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У деяких групах вся інформація проходить через лідера; іноді існують у групі наближені до лідера особи, які замикають на собі цю мережу; існує тип груп, де лідер є «одним з усіх».

Лідер як джерело заохочень і покарань. Особливо важливою обставиною, з точки зору члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи. Ця функція висуває високі вимоги до особистісних якостей лідера, особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному фактору. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи,

порівнювати силу впливу заохочувальних і пенітенціарних заходів щодо кожного з учасників групи. Крім адміністративного регулювання діяльності членів і застосування офіційних заходів заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції – це прийоми, за допомогою яких люди, які добре знають один одного, висловлюють повагу тим, чия поведінка відповідає їхнім очікуванням, і виявляють невдоволення тими, хто не виправдовує їхніх сподівань.

Лідер як приклад. У деяких типах груп лідер може служити моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечує їх наочним вказівкою того, ким вони повинні бути і що вони повинні робити. Командир відділення, який хоробро веде своїх солдатів у бій, служить саме таким прикладом. Особливе місце у свідомості людей займають лідери еталонних груп.

Лідер як символ групи. Спільноти з високим рівнем згуртованості прагнуть не лише до внутрішньої єдності, а й до зовнішнього відмежування від інших. Члени таких груп використовують різноманітні маркери ідентичності в одязі, поведінці та комунікації (наприклад, у діяльності масонських організацій, політичних партій, клубів тощо).

У цьому контексті лідер, як центральна фігура групи, набуває символічного значення: його ім'я асоціюється з усім рухом і, опосередковано, з його учасниками. У сфері бізнесу власники компаній нерідко ототожнюють свою діяльність із власною особистістю, перетворюючи її на своєрідне продовження себе. Аналогічно, релігійні напрями та секти тривалий час зберігають імена своїх засновників. Така тенденція характерна і для наукових шкіл, представники яких навіть після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з його постаттю.

Лідер може виступати чинником, що нівелює індивідуальну відповідальність. Досить часто він відіграє для членів групи роль посередника, який дозволяє їм уникати особистої відповідальності за прийняття рішень і власні дії. Про це свідчать типові висловлювання лідерів на кшталт: «усі

претензії адресуйте мені», «дійте від мого імені», «повідомте, що це мій наказ», які відображають зміст цієї функції.

Отже, в обмін на лояльність і довіру послідовників лідер бере на себе функцію прийняття рішень, фактично звільняючи їх від необхідності особистого вибору. Причому послідовники досить охоче передають свою свободу лідерам (Е. Фромм назвав це явище «втечею від свободи»).

Лідер як «батько». Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи. Справжній лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації та почуття відданості. Якщо лідер у деяких відносинах не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть його подумки «переробити» на свій лад. «Батьківська» роль багато в чому пояснює ту майже безмежну владу, яку іноді набувають лідери за певних умов.

Лідер як «козел відпущення». Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних почуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може служити мішенню для агресії з боку членів групи в разі невдачі. Коли група перебуває в стані фрустрації, лідер може виявитися тим замісним об'єктом, на який «без розбору всі шишки валяться».

Особливо показовим феноменом у динаміці групового лідерства є момент руйнування ілюзій щодо справжніх мотивів або особистісних характеристик лідера. Саме втрата символічного образу часто стає точкою перелому в груповій ідентичності. Не випадково опоненти зосереджують зусилля на пошуку фактів, здатних дискредитувати керівника конкуруючої спільноти: підрив довіри до лідера означає послаблення самої групової згуртованості.

Водночас сприйняття лідера не є уніфікованим. Його образ формується в індивідуальній свідомості кожного члена групи й опосередковується особистісними характеристиками суб'єкта сприйняття. У цьому контексті діє механізм соціальної перцепції: людина інтерпретує іншу людину крізь призму власного досвіду, цінностей, очікувань і когнітивних установок. Таким чином,

лідер існує не лише як реальний суб'єкт управління, а як багатовимірний психологічний конструктив, що варіюється залежно від індивідуальних особливостей послідовників.

Додаткового значення набуває фактор дистанції: чим менш відкритим і доступним є лідер, тим більше простору залишається для проєкцій, ідеалізації або, навпаки, деміфологізації його образу. Обмежена інформація стимулює символічне «конструювання» постаті лідера, посилюючи роль колективних уявлень і міфологем.

У зв'язку з цим функції лідера не можуть розглядатися як універсально ієрархізовані. Їх значущість змінюється залежно від типу групи, рівня її розвитку, характеру внутрішніх взаємодій та зовнішніх викликів. Те, що в одній спільноті є визначальною роллю (наприклад, інтегративна чи стратегічна функція), в іншій може відступати на другий план. Отже, лідерство постає як динамічний соціально-психологічний процес, у якому співвідношення ролей і функцій коригується під впливом контексту, групових очікувань і загальної логіки «життя колективу».

Вартим уваги є думка М. Чемерса який визначає лідерство як : «процес соціального впливу, в якому одна особа просить допомоги та підтримки інших для досягнення спільної мети» [200]. В той же час А. Сенджу [295] стверджує що у лідерства існує три основні функції. Він вважає що лідер одночасно виконує функції планування, виконання та навчання.

Функція планування яка демонструє взаємозалежність навчального процесу і практичного майстерності або досвіду фахівця в організації. Моделі поведінки, пов'язані з цією роллю, аналогічні тим, що використовуються в коучингу та наставництві.

Виконавча функція відповідає за формування індивідуального бачення організації, а також за співвідношення цього образу з загальними уявленнями всередині організації.

Навчання як функція лідера частково полягає в моральній підтримці інших осіб та підвищенні професіоналізму підлеглих шляхом їх навчання.

Освітня функція розвиває в керівників здатність розуміти, як різні частини організації взаємодіють одна з одною та формують цілісну систему. Міжособистісні стосунки в контексті організації визначають передачу знань і досвіду всередині організації [295].

Концепція ефективного лідерства еволюціонувала у процесі накопичення знань разом із розвитком теорій організації. Існує цілий ряд моделей, що визначають діяльність і поведінку лідера. Найбільш поширені наступні моделі лідерства: інструкційна, трансформаційна, моральна, ситуаційна та управлінська. Усі згадані моделі часто застосовуються в освітніх організаціях. Лідер може вважатися успішним, якщо якась модель використовується окремо або в поєднанні з іншими моделями.

В контексті даного дослідження розглянемо підходи до визначення лідерства та їх характеристику.

Теорія рис. У ХХ столітті прихильники теорії рис Л. Бернад, В. Бінгем, О. Тед, С. Кілборн намагалися дати відповідь на питання, якими властивостями повинен володіти лідер як особливий суб'єкт діяльності. Вони вважали, що лідером людину роблять певні психологічні якості та властивості (риси). Лідер розглядався ними через призму ряду факторів. По–перше, до таких факторів відносилися його «здібності», насамперед, розумові, вербальні. По–друге, «досягнення», наприклад, освіта та фізичний розвиток. По–третє, «відповідальність» – залежність, ініціатива, наполегливість, бажання. По–четверте, «участь», тобто, активність, кооперація. По–п'яте, «статус» – соціально–економічне становище, популярність. По–шосте, важливими визнавалися «ситуативні риси» особистості [299].

У 1940 році американський дослідник К. Берд зібрав перелік із 79 рис, які вважалися дослідниками характеристиками лідерства. До них входили ініціативність, комунікабельність, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, доброзичливість та інші [191].

Так, Р. Стогдилл прийшов до висновку, що лідера характеризують в основному п'ять якостей:

- розум або інтелектуальні здібності;
- перевага або домінування над іншими;
- впевненість у собі;
- активність та енергійність;
- знання справи [299].

Водночас зазначені п'ять характеристик не давали вичерпного пояснення феномену виникнення лідерства. На переконання дослідників, серед особистісних рис саме інтелект розглядався як найнадійніший предиктор прояву лідерських якостей. Однак емпіричні спостереження не підтвердили цю гіпотезу. Найбільш показові результати були отримані відомим американським консультантом Воррен Беніс, який, дослідивши 90 успішних лідерів, виокремив чотири основні групи лідерських якостей [190]:

- 1) управління увагою – здатність так представити сутність результату, мети або дій, щоб це було привабливим для послідовників;
- 2) управління значенням – здатність так передати значення ідеї, щоб вона була зрозуміла і прийнята послідовниками;
- 3) управління довірою – здатність побудувати свою діяльність з такою постійністю та послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;
- 4) управління собою – здатність настільки добре знати і вчасно визнавати свої слабкі та сильні сторони, щоб для зміцнення своїх слабких сторін вміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

Незважаючи на це, існує взаємозв'язок між окремими особистісними характеристиками та лідером. Так, лідери зазвичай демонструють більший інтелект порівняно з нелідерами. Вони мають сильніше прагнення до влади, краще соціально підготовлені, а також виявляють вищий рівень адаптивності та гнучкості.

В розробку теорії рис внесок зробив і видатний філософ М. Вебер. Він вважав: «три якості є для політика вирішальними: пристрасть, почуття відповідальності і вміння оцінювати ситуацію. Пристрасть в сенсі орієнтації на суть справи, пристрасної самовіддачі справі. Вміння оцінювати ситуацію,

здатне з внутрішньою зосередженістю та спокоєм піддатися впливу реальностей потрібна дистанція стосовно речей і людей. Проблема полягає в тому, щоб втиснути в одну і ту ж душу і гарячу пристрасть, і холодний погляд» [310].

На думку науковців, потенційний лідер характеризується:

- позитивним сприйняттям реальності та орієнтацією на загальне благо;
- потенціалом для особистісного та професійного росту;
- послідовністю дій та відданістю справі;
- високою адаптивністю та бездоганною етикою;
- широким світоглядом;
- дотриманням дисципліни;
- вираженням вдячності до організації та її співробітників [245].

Особливою, досить сучасною групою концепцій лідерства, що входить у сферу теорії рис, є концепції харизматичного лідерства, які представлені науковими доробками М. Вебера, а також такими сучасними авторами, як Дж.Бернс [198], Б. Басс [189] та ін. Концепції харизматичного лідерства виходять з того, що послідовник відповідає особистості лідера, здатного впливати на трансформацію його цінностей. Проявами такого послідовника виступають віра в лідера, шанування керівної особистості, а також спонукання до дій і натхнення, яке відчувається від її впливу. Мотивуючий вплив керівника здійснюється через механізм наслідування, прийняття членами групи його цінностей і поведінки за зразок, наділення його харизмою. Володіти здатністю впливати на цінності інших людей і їх змінювати можуть небагато хто. Вирішальним у харизмі лідера є його здатність впливати на бачення, сприйняття підлеглими дійсності, а також і на їх цінності.

Нижче наведемо перелік характеристик, які можемо вважати харизматичними характеристиками лідера:

- здатність до стратегічного бачення та прогнозування майбутніх тенденцій;

- уміння мотивувати та надихати підлеглих на досягнення спільних цілей;
- прояв високого рівня професійної та особистісної спроможності;
- формування та підтримання довіри з боку членів колективу;
- здатність завчасно ідентифікувати потенційні ризики та кризові ситуації;
- спроможність здійснювати трансформаційний вплив на розвиток та поведінку підлеглих.

Теорія рис має ряд недоліків. По–перше, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично безкінечним. З цієї причини стало неможливо створити «єдино вірний» образ лідера. По–друге, з різних причин, таких як невдача у пошуку шляхів вимірювання багатьох лідерських якостей, а також через неприйняття можливих відмінностей в залежності від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством і допомогти практичному виявленню останнього.

Теорія лідерів–послідовників: концентрація LMX. Теорія обміну між лідером і членом, спочатку відома як вертикальна діада. LMX – прийнята в зарубіжній психології аббревіатура для позначення популярної теорії лідерства Г. Граєна зі співавторами, утворена першими літерами англійських слів, що в перекладі означають «лідер–член–обмін». Підхід зв'язку (VDL) (Ф. ДансерEAU, Г. Граєн, В. Хага) [208], представляє парадигму зрушення в літературі про лідерство. До LMX у літературі переважали два припущення моделі лідерства. Спочатку передбачалося, що лідери ставляться до всіх своїх послідовників однаково таким чином, застосовуючи до них єдиний стиль керівництва. По-друге, існувало уявлення, що послідовники, підзвітні одному й тому самому лідеру, можуть розглядатися як цілісне утворення, яке визначається як «робоча група»[208]. Теорія LMX ставить під сумнів ці припущення, пропонуючи лідерам по–різному ставитися до послідовників один до одного, що призводить до різної якості взаємовідносин в одній команді [208].

Теорія виходить з положення, що лідер будує свої взаємини не з усією групою, а в діаді з кожним підлеглим на основі обміну – в нагороду за хорошу роботу і надмотивацію, що виходить за рамки формальних службових обов'язків, підлеглий отримує від лідера повагу і турботу про його благополуччя. Залежно від ступеня сприятливості взаємовідносин між лідером і послідовником вони (відносини) називаються високого, середнього або низького рівня LMX.

Основний принцип теорії LMX ґрунтується на ідеї, що стосунки будуються з часом через серію соціальних обмінів. Дійсно, теорія соціального обміну [208] був основою перспективи LMX. Згідно з LMX теорії, деякі стосунки між лідером і членами можуть перерости у високоякісний обмін, характеризується високою довірою, підтримкою та винагородами, що призводить до того, що працівники та лояльність керівників один до одного та взаємна симпатія й повага. І навпаки, інші відносини залишаються нижчої якості та базуються переважно на формальному трудовому договорі (тобто низькоякісний LMX)

Можемо констатувати що відбулась значна еволюція в розумінні та концептуалізації характерних відносин між лідером і членами. Одним з помітних подій є перехід від внутрішньо-групового проти аутгрупового підходу до новішого підходу контініуму стосунків. Ранні дослідження LMX зосереджувалися на розділенні учасників з високим та низьким LMX на дві окремі групи: внутрішня група та аутгрупа. Внутрішня група складалася з кількох обраних членів, які мали якісні стосунки зі своїми лідерами, що характеризуються довірою, взаємною повагою та вищим рівнем підтримки й обміну. На противагу цьому, вихід-група складалася з учасників, які мали більш формальні, транзакційні стосунки зі своїми лідерами та отримували менше переваг і менше персоналізованої уваги.

Однак, у міру розвитку досліджень, вчені визнали, що відносини лідера та підлеглих існують вздовж континууму, а не обмежуються цими двома окремими групами. Наразі вважається, що зв'язки LMX потрапляють будь-де

вздовж континууму від низької до високої якості. Це призвело до розвитку більш нюансованого підходу, що визнавало існування кількох рівнів якості взаємин у колективах.

Цей зсув у мисленні дозволив дослідникам дослідити фактори, що впливають на формування та розвиток високоякісних стосунків, таких як поведінка лідера, характеристики членів та ситуаційні фактори. Вони також дослідили наслідки різних рівнів якості LMX для різних результатів, включаючи роботу задоволеність, продуктивність та поведінка, пов'язана з громадянською позицією організації [217].

Хоча позитивний вплив відносин з високим рівнем обміну між лідером і членами (LMX) є добре задокументованим в літературі, менше відомо про потенційні негативні наслідки такого типу стосунків. LMX, будучи міжособистісними стосунками, стикається з подібною напруженістю, яка спостерігається в усіх міжособистісних стосунках, таких як високими очікування та міжособистісна довіра. Більше того, через дисбаланс сил між лідерів та послідовників у стосунках LMX, послідовники, ймовірно, відчують підвищений стрес, що виникає через почуття невизначеності та відсутності контролю [217].

Крім того, є докази того, що високоякісні стосунки LMX можуть створити середовище, в якому лідери та послідовники можуть вдаватися до неетичної поведінки, включаючи внутрішньогруповий фаворитизм, маніпуляції або експлуатацію. Крім того, тісний та довірливий характер цих стосунків може забезпечити виправдання або раціоналізація для лідерів та послідовників, щоб вони пріоритезували свої особисті інтереси або інтереси небагатьох обраних всупереч етичних міркувань.

Підсумовуючи, важливо визнати, що якісні стосунки LMX, одного разу встановлені, залишаються стабільними або дещо розвиваються поступово, з часом у позитивний бік. Майбутнє дослідження повинні звертати увагу на розвиток (формування та зміни) LMX протягом часу.

Факторно–аналітична та ситуаційна теорії лідерства. Факторно–аналітична концепція лідерства розрізняє індивідуальні якості лідера та характерні для нього риси поведінки, пов'язані з досягненням певних цілей. Факторно–аналітична концепція вводить у теорію лідерства поняття цілей і завдань, пов'язаних із реалізацією рішень у конкретній ситуації. В результаті взаємодії індивідуальних якостей лідера та завдань, що стоять перед ним, виробляється стиль його поведінки. Ідея залежності лідерства від соціальних умов обґрунтовується і розвивається в ситуаційній концепції [225].

Ситуаційна теорія не заперечує важливу роль індивідуальних якостей особистості, але не абсолютизує їх, а віддає перевагу в поясненні природи лідерства обставинам. Однак центральні для ситуаційної теорії твердження про ведучу роль ситуації у формуванні лідерства підтверджуються далеко не повністю. Ця концепція піддається серйозній критиці за те, що вона недостатньо відображає активність лідера, його здатність правильно і своєчасно оцінити та змінити ситуацію, знайти рішення гострих проблем.

Ситуаційна лідерська теорія була розроблена П. Херші, професором і автором книги «Ситуаційний лідер», його співавтором є К. Бланшард, лідер–експерт і автор книги «Менеджер на хвилину». Теорія вперше була представлена громадськості в середині 1970–х років. Фундамент даної теорії представлений ідеєю, що не існує «найкращого» стилю керівництва. Ефективне лідерство є орієнтованим на завдання процесом. Виходячи з цього, теорія стверджує, що найбільш успішних лідерів вирізняє здатність встановлювати глобальні, але водночас досяжні цілі, особиста відповідальність за прийняті рішення, наявність знань і компетентність. Ефективність лідерства варіюється не тільки від особистості керівника або групи, на яку він впливає, але також залежить від вирішуваних завдань, переслідуваних цілей або функцій [192].

Модель ситуаційного лідерства П. Херші та К. Бланшарда базується на двох фундаментальних концепціях: стилях керівництва та рівні групової або індивідуальної згуртованості. П. Херші та К. Бланшард характеризують стилі

керівництва за принципами цільової поведінки та відносин, що виникають у процесі взаємодії між лідером і підлеглими (рис. 1.3).

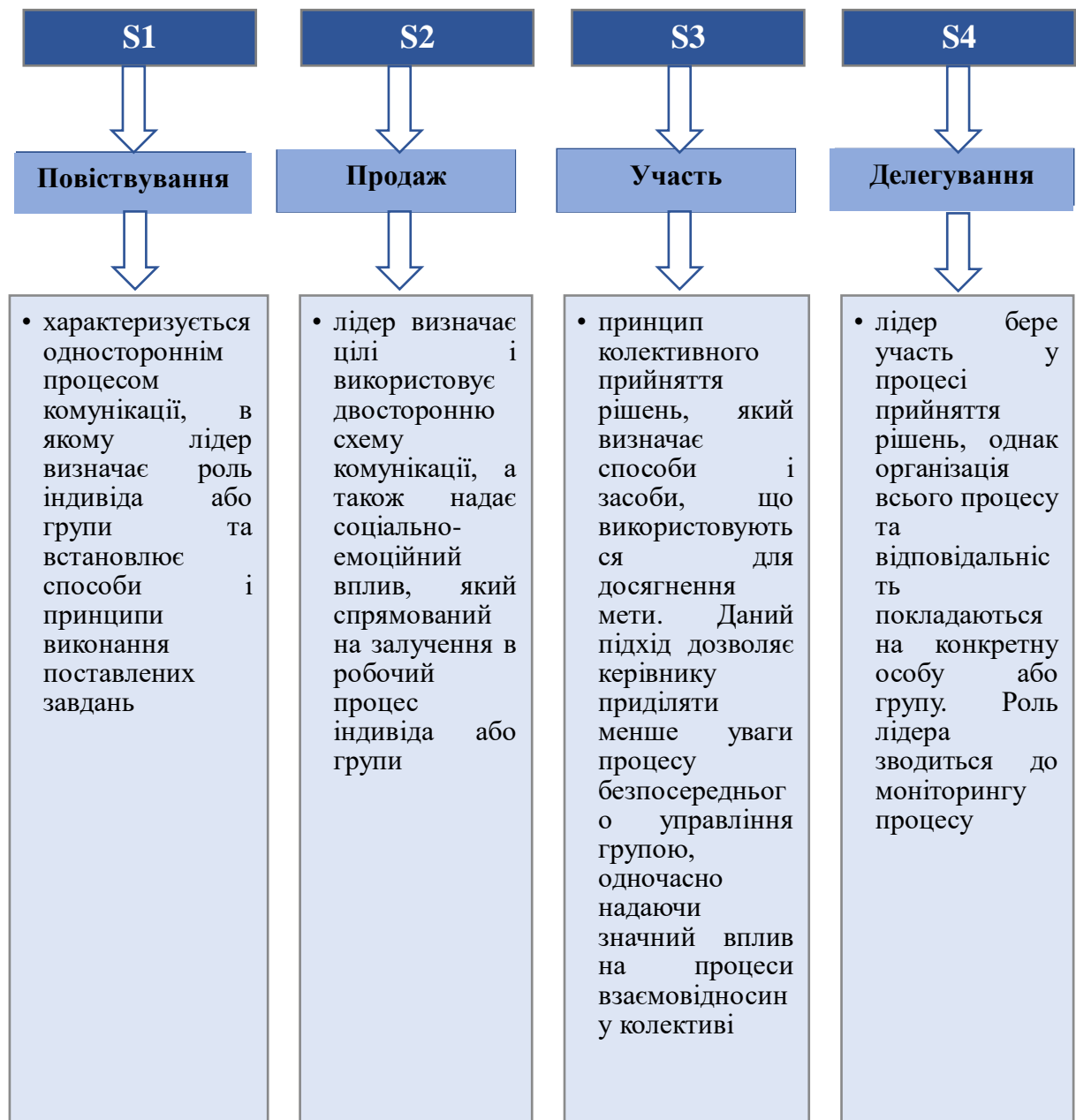


Рис. 1.3. Категорії стилів керівництва

Джерело: складено на основі [239].

Усі категорії стилів керівництва були включені в чотири види поведінки, яким був присвоєний шифр від S1 до S4 [239].

Наведені види поведінки не є універсальними і не мають оптимального застосування на постійній основі. Одним із показників лідерської

ефективності в рамках цієї теорії є здатність адаптувати різні стилі відповідно до вимог ситуації.

Вибір відповідного стилю керівництва залежить від підлеглих індивідів або груп. Ситуаційна теорія П. Херші – К. Бланшарда виокремлює чотири рівні ефективності: від М1 до М4.

М1	М2	М3	М4
<ul style="list-style-type: none"> • відсутні необхідні навички для виконання поставленого завдання, підлеглі відмовляються виконувати розпорядження або відповідати за результати.. 	<ul style="list-style-type: none"> • підлеглі не здатні нести відповідальність і за виконану роботу, однак мотивовані виконувати розпорядження. 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність досвіду і повна здатність виконати поставлене завдання, але відсутність впевненості в результаті та небажання нести відповідальність. 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність досвіду і повна здатність виконати поставлене завдання. Готовність не тільки виконати поставлене завдання, але й повністю відповідати за результати.

Рис. 1.4. Ситуаційна теорія Херші – Бланшарда

Джерело: складено на основі [239].

Рівні ефективності є орієнтованим на задачу процесом. Індивід може мати основні навички і бути мотивованим у робочому плані, але все одно числитися в категорії М1 за умови, що для виконання роботи знадобляться навички, якими цей індивід не володіє.

Ця модель розглядає процес розвитку як еволюційну прогресію, наводячи в приклад дії індивіда, який зобов'язаний виконати якусь задачу, не маючи при цьому достатнього обсягу знань, умінь і навичок, але володіючи високим рівнем особистої залученості та мотивації. Бланшард розглядає розвиток як схематичний процес індивідуальних дій, спираючись на перехід від простих задач до складних. Роль лідера в цьому підході полягає в діагностиці рівня розвитку та застосуванні відповідного стилю керівництва.

За висновками К. Бланшарда, ситуаційне лідерство – це саме лідерство–служіння, оскільки воно передбачає відповідність стилю керівництва ступені готовності та бажанню працівників діяти у напрямку, який приведе їх та організацію до успіху, що й є проявом служіння [192]. Підсумовуючи вище наведену тезу можемо констатувати, що лідерство–служіння – це той тип лідерства, який потрібен людям у сучасному світі, де від керівника очікують підтримки послідовників у їх прагненні рости, реалізуючи власні інтереси та сприяючи успіху своїх організацій

Психологічні теорії лідерства. Її представники обґрунтовують лідерство певним психологічним станом носіїв цього феномену, наприклад, наслідками неврозу, так як багато політичних лідерів були невротиками (Наполеон, Робесп'єр, Лінкольн, Гітлер та інші).

Можливо припустити, що типології лідерства поділяються на дві великі групи: типології лідерства політичного і лідерства організаційного. Цей поділ склався природно і традиційно.

Сутність феномену політичного лідера відображається в його типології, де існують різні підходи. Однією з перших типологій лідерства запропонована М. Вебером, яка передбачала три типи лідерства:

- традиційне (спирається на механізм традицій, ритуалів, яка заснована на вірі в святості традиції. Завдяки своєму походженню лідер набуває право панувати);

- харизматичне (виняткові якості самого лідера, якими він володіє насправді і всіляко роздуваються засобами масової інформації). Послідовники підкоряються лідеру через впевненість у його унікальних характеристиках та довіру до нього особисто. ХХ ст. засвідчило, що всі тоталітарні режими спирались на цей тип лідерства (Сталін, Гітлер, Муссоліні, Мао–Цзе–Дун та інші)

- раціональне, чи легальне (засновано на існуючій у суспільстві нормативно–правовій базі). Послідовники підкоряються лідерам, яких

вибрано демократичним шляхом і які в випадку зловживання влади перед своїми виборцями несуть відповідальність [311].

На нашу думку керівнику, щоб бути успішним лідером потрібно мати харизму. Харизма виражається як специфічна реакція послідовників, яка залежить від особливостей характеру лідера та його дій у даній ситуації.

Т. Черепанова вважає харизму сукупністю рис, що легітимують владу у спільноті, створюють унікальний порядок і перетворюють традиційні інститути. Проте окремі харизматичні риси можна розвивати – наприклад впевненість у собі, активність, інноваційність тощо [156].

Далі вбачаємо за доречне розглянути три теорії харизматичного лідерства зокрема: теорію Хауса про харизматичне лідерство, теорію атрибутивного лідерства Конгера та Канунго, та теорію «Я–концепції» Шаміра.

Згідно з теорією харизматичного лідерства Р. Хауса [242], харизматичні лідери вирізняються впевненістю у собі, високими очікуваннями від послідовників та ідеологічним баченням майбутнього, які вони досягають завдяки особистому прикладу. Такі чинники дозволяють лідерам справляти сильний вплив на своїх послідовників. Послідовники вважають ідеї лідера правильними, безумовно приймають його, відчують прихильність та довіру до нього, емоційно залучені до реалізації місії організації, ставлять амбіційні цілі та вірять, що можуть зробити внесок у успіх організації. Необхідною передумовою такого ставлення є наявність у лідера певних харизматичних рис та поведінкових характеристик, зокрема сильної потреби у владі, високої впевненості в собі та переконаності в власних поглядах.

Теорія Дж. Конгера та Р. Канунго Хауса [203], наголошує, що харизма є феноменом процесу атрибуції: люди в організаціях приписують харизму певним лідерам у відповідних обставинах. Важливими елементами такої атрибуції є: впевненість у собі, високі когнітивні здібності, управлінські навички, соціальна чутливість та емпатія.

Теорія «Я–концепції» Б. Шаміра [296], пояснює, чому харизматичні лідери можуть значно впливати на підлеглих та мотивувати їх на здійснення екстраординарних вчинків. За цією концепцією саме процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників. Б. Шамір використовує чотири основні поняття: соціальна ідентичність, інтеріоризація, ідентифікація та самоефективність.

Вагомий внесок у розвиток психоаналітичного підходу до пояснення феномена лідерства здійснили представники Франкфуртської школи — Еріх Фромм та Теодор Адорно. У своїх дослідженнях вони ідентифікували тип особистості, схильний до авторитаризму та орієнтований на здобуття влади. Формування такої особистості пов’язується з несприятливими соціальними умовами, які спричиняють масові фрустрації, невротичні стани, почуття пригніченості, внутрішнього напруження, тривоги, безвиході та відчаю. У результаті виникає прагнення уникнути цих переживань через звернення до відносин влади й підпорядкування. Для авторитарного типу особистості влада виступає як психологічна необхідність, що дає змогу компенсувати внутрішні комплекси шляхом нав’язування власної волі іншим. З психологічної точки зору така поведінка свідчить не про силу, а про внутрішню слабкість. Не маючи справжньої внутрішньої стійкості, індивід намагається утвердитися через домінування над оточенням. Така особистість характеризується ірраціональністю, схильністю до містичного мислення, переважанням емоцій над раціональністю, а також неприйняттям ідей рівності та демократичних принципів. Також Е. Фроммом [227], узагальнено соціальні типи характерів, та на підставі цього виокремлено наступні типи:

1. «Мазохіст–садист» це особа, яка має тенденцію шукати причини своїх успіхів і невдач, а також причин соціальних явищ, не в обставинах, а в інших людях. Вона намагається усунути ці причини, спрямовуючи свою агресію на того, кого вважає винуватцем своїх невдач. Якщо справа стосується неї самої, агресивні дії спрямовуються в першу чергу на себе; якщо ж вона звинувачує інших, ті стають об’єктами її агресії. Ця людина активно

займається самоосвітою, самовдосконаленням і намагається «перетворити» інших на краще. Її наполегливість, вимоги та домагання іноді призводять до стану знемоги як для неї, так і для оточення. Особливо небезпечна ця особа, коли здобуває владу над іншими: тоді вона може почати їх тероризувати, спираючись на свої «благі наміри».

2. «Руйнівник» визначається вираженою агресивністю та активним бажанням усунути або знищити об'єкт, що викликає у нього фрустрацію і крах сподівань. До руйнації, за Е. Фроммом, часто звертаються люди у стані безсилля і тривоги, що обмежені в реалізації своїх інтелектуальних та емоційних можливостей. У часи значних соціальних потрясінь, революцій і переворотів ці особи стають основними рушійними силами, які знищують стару структуру, включно з культурою.

3. «Конформіст–автомат» – це індивід, який, зустрівшись із складними соціальними та особистими проблемами, втрачає свою ідентичність. Він беззастережно підпорядковується обставинам, товариству різного характеру та вимогам соціальної групи, швидко засвоюючи тип мислення і поведінки, що притаманний більшості людей у конкретній ситуації. У такої особи майже ніколи немає власної думки чи чіткої соціальної позиції. Вона фактично втрачає своє «Я» та індивідуальність і настільки звикає відчувати тільки ті емоції, які від неї чекають у певних випадках, що лише зрідка може усвідомити свої почуття як «чуже». Вона завжди готова підкоритися будь-якій новій владі, швидко і без труднощів змінює свої переконання відповідно до обставин, не замислюючись про моральність такої поведінки. Це – тип свідомого або несвідомого пристосувальника [227].

Системна теорія лідерства. Теоретичні та методологічні основи дослідження розвитку особистості керівника з погляду системного підходу включають вчення про єдність об'єктивного і суб'єктивного в діалектиці соціального процесу, про зовнішню практичну діяльність і єдність внутрішньої психіки; а також вчення про умови і результати власної активності, про боротьбу протилежностей як двигун розвитку, про

прогресивні та регресивні зміни, революцію і еволюцію в цьому процесі, а також про спадкоємність і поступовість розвитку. Засвоєння морального, соціального та професійного досвіду особистістю можливе завдяки її дедалі активнішому залученню в систему суспільних відносин і розширенню зв'язків з оточуючим світом. Розвиток особистості зумовлений як соціально–культурними, так і генетичними чинниками. Оскільки впродовж усього життєвого шляху відбувається розвиток людини, цей процес є постійним і передбачає як кількісні, так і якісні зміни особистості.

Гуманістичні теорії лідерства. Група теорій лідерства, що отримала назву «гуманістичні», ставила в центр уваги розвиток ефективної організації. На думку представників цього підходу, людина за своєю природою є «мотивованою істотою», а організація завжди є структурованою та контрольованою. Головною функцією лідерства є зміна організації з метою забезпечення свободи індивідів для реалізації їхнього мотиваційного потенціалу та задоволення своїх потреб – проте при одночасному досягненні цілей організації.

Духовна теорія лідерства. У останні десятиліття значну увагу приділяють духовному компоненту менеджменту, що розкриває сенси, призначення та певні цінності. У свою чергу актуалізується потреба в лідерах, які здатні сформулювати стійкий зв'язок всередині компанії, побудований на духовних цінностях. Природу таких лідерів можна описати за допомогою концепції духовного лідерства, що має багато спільного з світовими релігіями.

Розглядаючи цю форму лідерства у секулярній площині, у контексті адаптації до організаційного середовища, необхідно відзначити головні завдання духовного лідера – посилення внутрішньої мотивації послідовників, а також можливість глибоко усвідомлювати та цінувати спільно виконану роботу [228]. Внаслідок цього як у лідера, так і у його послідовників виникають взаємна повага, почуття спільноти та причетності до спільної справи. Їхнє життя набуває змісту, покращується «духовне здоров'я» колективу. Духовний лідер формує міцне ядро системи цінностей організації,

трансляючи його іншим працівникам через бачення. Він володіє трансцендентними та альтруїстичними якостями, такими як великодушність, віра в краще, доброта, довіра, співчуття, терпіння та ін. [228].

Етична теорія лідерства. Як ще один приклад сучасної моделі етичного лідерства можна розглядати концепцію лідерства як служіння. Дана концепція не тільки активно обговорюється в науковій сфері, але й знаходить своє застосування на практиці, зокрема в роботах багатьох визнаних експертів у галузі управління [192; 208; 219; 245; 279]. На відміну від розглянутих моделей, специфіка даної концепції полягає в тому, що послідовники не виступають в ролі ведених, а знаходяться «попереду». Лідер же виявляється «позаду» них. Лідер–служитель не підноситься і не домінує над послідовниками, навпаки, він знаходиться «з низу». Для нього характерна просоціальна поведінка. Він відчуває почуття моральної відповідальності перед іншими, з великою відповідальністю ставиться до чужих потреб, піклується про благополуччя своїх співробітників і суспільства в цілому [232].

Вчений Д. Мак–Грегор розробив дві теорії організуючого лідерства. Перша, так звана теорія Х, оснований на припущенні, що індивіди зазвичай пасивні, протистоїть потребам організації і, отже, їх необхідно спрямовувати та «мотивувати». Друга, теорія Y, базується на припущенні, що люди вже мають мотивацію і прагнуть до відповідальності, тому їх потрібно організовувати та направляти таким чином, щоб вони одночасно реалізовували свої цілі та цілі організації. Ці дві теорії відображають, по суті, два етапи розвитку організації [262].

Як вважає М. Іоффе мета сучасних тенденцій, що заповнили царину лідерства у сфері публічної служби, полягає в тому, щоб підвищити ефективність, інноваційність та адаптивність, завдяки чому стане кращою відповідь на проблеми, які продукує сучасний світ [54].

Сьогодні спостерігається зміна чергової парадигми управління. Поки що ми перебуваємо в її переходовому періоді. Наше суспільство функціонує на стику старих і нових принципів менеджменту. Проте вже сьогодні суспільство

робить свідомі кроки в напрямку майбутнього – розкриває нові шляхи та можливості, розширюючи існуючі межі. Очевидно, що воно вступає в новий етап свого розвитку. Час по–новому поглянути на роль лідерства. Настав час формувати лідерів нового формату. Як зазначав один із перших дослідників лідерства, визнаний У. Беніс, «не слід забувати про те, що якість нашого життя залежить від якості нашого лідерства» [10].

Таким чином, сучасні концептуальні підходи до формування моделей лідерства у системі публічного управління дозволяють розглядати лідерство як інтегральний феномен, що поєднує адміністративні, комунікативні, ціннісні, мотиваційні та адаптивні функції управлінця в умовах суспільних трансформацій. Таке розуміння лідерства базується на принципах партнерства, служіння, етичності, розвитку персоналу, командної взаємодії та здатності до адаптації, передбачає підтримку послідовників і формування спільного бачення розвитку організації, що забезпечує підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Саме тому ефективний лідер у публічній сфері має поєднувати професійну компетентність, стратегічне мислення, емоційну зрілість, ціннісну орієнтацію та здатність забезпечувати баланс між інтересами організації, працівників і суспільства.

1.3. Інноваційне лідерство як чинник організаційних змін у системі публічного управління

Узагальнення концептуальних підходів до формування сучасних моделей лідерства дозволило визначити, що ефективне лідерство в системі публічного управління набуває ознак інтегративності, адаптивності та орієнтації на розвиток. В умовах глобальних трансформацій особливого значення набуває інноваційний компонент лідерства як здатність ініціювати та впроваджувати зміни в організаційній діяльності. Саме тому подальший науковий аналіз доцільно зосередити на дослідженні інноваційного лідерства як ключового чинника організаційних змін у системі публічного управління.

Управління державним органом є центральною діяльністю управління на рівні окремої адміністративної організації. Це діяльність, яка безпосередньо впливає на ефективність і результативність організації. Управління, як техніка адміністративного контролю, є наслідком ієрархічно встановленої організації та її складності, і передбачає керівництво, координацію й контроль усього робочого процесу.

«Успішне керівництво в організаціях публічного сектору передбачає зміну організаційної культури з чисто ієрархічної на культуру надання співробітникам повноважень, без ризику втрати контролю з боку керівника, оскільки внутрішнє підвищення оцінки співробітника посилить його керівну роль. Процес переходу від менеджера до лідера фактично починається з заміни культури командування культурою надання повноважень співробітникам» [288].

Інновації вимагають послідовних систематичних змін у межах організації, а саме:

а) ідеологічні та культурні зміни – зміни у ставленні до роботи, трудовій дисципліні, робочому моральному стані, ефективності/результативності та досягненні цілей організації;

б) методологічні – технічні зміни – зміни у підходах, розумінні та якості надання публічних послуг у контексті досягнення ефективності робочого процесу;

с) організаційні зміни – зміни у структурі організації.

За останні роки уявлення про те, яким має бути лідер, значно змінилося. У цьому процесі відіграли роль фактори, які також змінюють сприйняття світу: розвиток технологій; глобалізація та зростання глобальної економіки; конкуренція за ресурси; міграція населення.

Таким чином з'являється потреба на державному рівні не лише в лідерах, а в інноваційних лідерах.

За твердженням професора Гарвардського університету Діна Вільямса, сучасний інноваційний лідер виступає агентом змін на різних рівнях – від

локального до глобального. Основні завдання такого лідера – спрямовувати, надихати та залучати своїх прихильників, створювати середовище для зростання та розвитку, де вони можуть генерувати або адаптувати ідеї та масштабувати результати. Тому кожен може бути лідером (агентом змін) на своєму рівні. Також такий лідер виховує відповідальність: ефективно виконувати свої обов'язки, будувати взаємини, фокусуватися на потребах клієнта, освоювати та застосовувати нові технології. Окрім того, справжній агент змін мислить системно та ширше, адже аби розпізнати виклики сучасності, потрібно розуміти глобальні причини, тенденції, динаміку систем, а також вплив власних дій на загальну картину [178].

Цікава статистика Давоського форуму: де було визначено топ 10 навичок, потрібних керівникам протягом наступних п'яти років з урахуванням криз сьогодення. Таким чином, у 2020 році на Давоському форумі були представлені навички, розвиток яких вважається необхідним до 2025 року де визначальними серед інших є інноваційність та аналітичне мислення, також варто виокремити наступні [220] :

- 1) стратегії навчання та активне навчання;
- 2) уміння розв'язувати складні проблеми;
- 3) аналітичне і критичне мислення;
- 4) оригінальність, ініціативність та креативність;
- 5) соціальний вплив та лідерство;
- 6) використання технологій, контроль і моніторинг;
- 7) програмування та створення технологій;
- 8) витривалість, гнучкість та стресостійкість;
- 9) логічна аргументація, інноваційність, здатність вирішувати проблеми та генерування ідей.

Іншим сучасним підходом до розуміння лідерства стало трансформаційне лідерство, запроваджене в психологію Б. Бернса та Б. Басса. Так Бас описує трансформаційного лідера через сукупність чотирьох «І» [189]:

1) Індивідуальний підхід або лідерство через розвиток людей. Насамперед, цей стиль лідерства пов'язується з турботою, яку лідер проявляє до розвитку співробітників та їхніх особистих інтересів.

2) Інтелектуальна стимуляція або лідерство через стимулювання мислення людей. Лідер заохочує співробітників використовувати своє уявлення, думати самостійно, шукати нові шляхи рішення звичних задач.

3) Надихаюча мотивація або лідерство через надихання людей. Лідер створює ясне бачення майбутнього, яке одночасно є оптимістичним та досяжним, підвищує очікування інших, знижує складність шляхом усвідомлення проблеми до ключових питань, використовує просту мову для донесення ідей. При такому типі лідерства послідовники готові докладати додаткових зусиль для реалізації ідеї.

4) Ідеалізований вплив або лідерство, засноване на харизмі. Лідер прагне стати для своїх співробітників зразком для наслідування, перебуває в постійному процесі змін та розвитку самого себе.

Протягом тридцяти років незалежної України система публічного (державного) управління зазнала суттєвих змін. У зв'язку з цим набуває значення розуміння сучасної ролі самої культури управління та необхідності оновлення практики публічного управління. Важливо опанувати механізми самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, і дозволяють ефективно реагувати на невизначеність та швидкі зміни навколишнього світу під час вирішення невизначених завдань публічного управління.

Цікавим є науковий підхід, запропонований дослідницею О. Юзьковою, до формування та реалізації механізмів інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави в Україні на основі програми навчання Кадрового резерву України. Так зокрема передбачено впровадження сервісно-орієнтованих моделей інноваційного лідерства створює умови для підвищення результативності та ефективності державного управління та дотримання принципів сервісної моделі державності шляхом узагальнення сукупності відповідних методів та інструментів, необхідних для забезпечення

реалізації цілей та виокремлення функціонально–методичних компонентів у рамках конкретизації складових якісної підготовки фахівців та керівників у державному управлінні [172].

На підставі проведеного аналізу агрегуємо інноваційні інструменти у форматі інноваційної карти у сфері лідерства, яку ми представили на рис. 1.5 у вигляді чотирьох блоків (складових), які розкривають процес формування–розробки та реалізації інновацій у лідерстві.

Перший блок це продукти, процеси, послуги у сфері лідерства. Цей блок відображає інституційно–структурний вимір інноваційного лідерства – тобто те, що створюється, трансформується або впроваджується.

Другий блок це людський капітал як основа інновацій, який фактично виступає як ключовий ресурс інноваційного лідерства.

Третій блок культура як інструмент інновацій, адже культура формує середовище, у якому інновації стають можливими.

Четвертий блок інноваційні стратегії у сфері лідерства – це динамічний за сутністю блок карти, адже він покликаний запроваджувати цифрові інструменти та методи через цифрові трансформатори; цифрові інвестори; аналітичні платформи), цифрові комунікації. Реалізовувати інновації у лідерстві через системну трансформацію (когнітивна– зміна мислення, поведінкова – зміна моделей дії, емоційна – управління енергією команди).

Одже можемо констатувати, що інноваційна карта лідерства це інтегрована модель розвитку керівного потенціалу, яка відображає взаємозв'язок людського, культурного та стратегічного вимірів інноваційного розвитку. Вона дозволяє систематизувати ресурси, процеси та управлінські рішення, необхідні для формування лідерства нового покоління в умовах глобалізації, цифровізації та кризової турбулентності.



Рис. 1.5. Інноваційна карта лідерства

Джерело: складено автором

Наведене у таблиці 1.2. порівняння управлінського мислення та інноваційного мислення відображає різні когнітивні парадигми прийняття рішень. Управлінське мислення сформувалося в умовах стабільних організаційних структур, тоді як інноваційне мислення функціонує в середовищі невизначеності, трансформацій і швидких змін. Таким чином

управлінське мислення забезпечує функціонування системи, а інноваційне мислення забезпечує її розвиток.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця управлінське мислення та інноваційне мислення

Управлінське мислення	Інноваційне мислення
Логіка	Інтуїція
Дедуктивне/індуктивне мислення	Абдуктивне мислення
Потреба у фактах для роботи	Головне питання: Що це?
Пошук схожих ситуацій/подій	Необмежене минулими подіями
Прийняття швидких рішень	Наявність кращого варіанту розв'язання проблеми
Наявність категорій правдивий/ не правдивий у прийнятті рішень	Наявність кращого способу розв'язання проблеми
Наявність невизначеності як проблеми	Невизначеність як інструмент
Акцент на результат	Пошук змістовних сенсів

Джерело: складено автором

Лідер, тобто носій змін, відіграє критичну організаційну роль у обґрунтуванні перспектив, реалізації та наслідків змін. Управління змінами – це структурований, систематичний підхід до перетворення існуючого стану у бажаний майбутній стан, що в організаціях публічного сектора сприяє динамічному проникненню у статичне для просування окремої адміністративної організації.

Ефективне бачення має такі характеристики: його можна уявити, воно бажане, підкріплюване, сфокусоване, гнучке та пояснювальне. В першу чергу, бачення – це уявлення про те, яким буде майбутнє змін у контексті організації, і воно відповідає довгостроковим потребам співробітників і користувачів послуг, передбачає ряд рішень для досягнення реалістичних цілей, дозволяє ініціативи та альтернативні рішення і може бути коротко і ясно викладено й обґрунтовано.

Трансформаційне лідерство – це процес поступового впровадження змін, що, за попередніми дослідженнями, стикаються з такими перешкодами: опором співробітників, поганою комунікацією, некомпетентністю працівників і так званими «протипозначниками змін». Через потенційні проблеми реалізації ці перешкоди зменшуються або усуваються за допомогою стратегічного планування потенційної життєздатності та застосовності виду зміни, рівня змін, а також прогнозування каталізаторів і бар'єрів в організаційній структурі.

Значення організації – це не проголошені цінності, а прийняті цінності працівників, які неодмінно повинні співпадати з їх особистими цінностями, щоб служити ефективними орієнтирами в уявленні про майбутнє організації. Створення основи спільних цінностей працівників – довгострокове та безперервне завдання лідера [202].

Формування уявлення – це шлях, а не окремий крок, тому природною характеристикою гарного менеджера є раціональна сміливість, тобто мужність у межах правильного сприйняття можливостей працівника. Інноваційне трансформаційне лідерство спрямоване на досягнення двох цілей:

- зменшення або усунення адміністративних бар'єрів;
- технологічний прогрес.

Перший аспект орієнтації впливає на спрощення процедур і зменшення бюрократії у процесах, що належать адміністративним органам, тоді як технічні зміни впливають на якість надання послуг, що є концептуальною ідеєю громадської орієнтації публічної адміністрації.

Систематизація наведених положень щодо впливу різних аспектів змін подана в таблиці 1.3.

У контексті перспективи трансформаційного лідерства у сфері реформування державного управління, гіпотези такі, що неправильний вибір менеджерів і управління роботою негативно впливають на організацію процесів і сприяють застою в розвитку адміністративних органів.

Таблиця 1.3

Рівень змін – коригувальні або трансформаційні дії

Коригувальні дії	Трансформаційні дії
Варіаційна	Переорієнтаційна
Рутина	Основна
Інструментальна	Завершальна
Периферичний	Глибока
Низький ризик	Високий ризик

Джерело: створено на основі [202]

У контексті перспективи трансформаційного лідерства у сфері реформування державного управління, гіпотези такі, що неправильний вибір менеджерів і управління роботою негативно впливають на організацію процесів і сприяють застою в розвитку адміністративних органів.

Подальший розвиток теорії трансформаційного лідерства запропонували А. Хупер і Дж. Поттер. Вони виділили дві ключові компетенції «трансцендентних лідерів»: лідера, який здатен отримувати емоційну підтримку від своїх послідовників, та лідера, який вміє ефективно впроваджувати зміни у трансцендентне [241]. Обидві ці якості сприяють підвищенню ефективності лідерства, поряд із такими характеристиками, як постановка цілей, приклад, комунікація, узгодженість дій, демонстрація найкращих здібностей, участь у змінах та прийняття рішень у критичні моменти та у складних ситуаціях.

Функціональність управління, а також функціональний робочий процес залежать від якості конкретного лідерства, що суттєво залежить від рівня дисципліни у ієрархії, особливо щодо менеджера, що, за М. Вебером, є основною умовою та характеристикою успіху адміністративної організації [311]. За своєю природою, вся адміністративна діяльність не зосереджена на прогнозуванні, а на постійній та послідовній адаптації дій до реагування середовища та інших сигналів навколишнього середовища [311]. Таким

чином, персональні якості менеджера у контексті впровадження змін стають ключовим фактором для досягнення дисципліни та розпізнавання навколишнього середовища.

Ф. Коттер стверджував, що управління полягає у подоланні складності, зокрема шляхом встановлення цілей і планів, організації та забезпечення кадрами, а також розв'язанні проблем і контролі результатів, тоді як лідерство включає подолання організаційних змін шляхом розвитку бачення та стратегії змін, комунікації бачення та мотивації працівників для її досягнення [251]. Бюрократичний профіль державних службовців створив уявлення, що вони природно є послідовниками, а не лідерами, тому державні керівники мають право і обов'язок керувати адміністративною організацією для подолання численних недоліків управління. Традиційні бюрократичні керівники та їхні методи і форми контролю стикаються з постійною критикою як не гнучкі, неефективні і архаїчні, тому нові, сучасні підходи базуються і розвиваються навколо трансформаційного лідерства. Як ціннісне лідерство у межах організації, трансформаційне лідерство може бути впливом внутрішніх характеристик або організаційної структури, що виникають із поширених бюрократичних стереотипів, здебільшого через обмежене використання системи управління результатами та її потреби у гнучкості.

Однак більшість досліджень [271; 189; 205; 281; 313]. свідчить, що трансформаційне лідерство в межах організації може не піддаватися впливу зовнішніх обмежень, що посилює потенціал реформ і актуальність трансформаційного лідерства у ситуаціях політичної нестабільності та тривалих затримок у розвитку публічної адміністрації Трансформаційні лідери сприяють прийняттю організаційних змін та заохочують інновації й поведінку, орієнтовану на зміни, тим самим створюючи нормативний контекст, у якому співпраця може розглядатися як пріоритетна стратегія для подолання організаційних викликів.

В той же час є низка важливих досліджень ролі лідерства у публічній сфері [171], теорія лідерства здебільшого отримує менше уваги. В результаті,

існує кілька масштабних емпіричних досліджень лідерства у публічному секторі і зростають заклики ще глибше інтегрувати дослідження публічного лідерства у дослідження лідерства загалом [142].

Також відзначимо що трансформаційне лідерство вирізняється своєю здатністю не просто посилювати мотивацію, моральний стан і результативність послідовників, а робити це через унікальне поєднання впливових механізмів. Воно ґрунтується на особистісному прикладі лідера, що слугує джерелом натхнення, а також на глибокому розумінні індивідуальних сильних і слабких сторін працівників, що дозволяє максимально розкрити їхній потенціал [56]. Це також на нашу думку залежить від підтримуючої організаційної культури або «сприйнятої організаційної підтримки» [39], яка на пряму підвищує колективну продуктивність і результати. Ці характерні риси були раніше сформульовані у так звані три сфери трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (II), інтелектуальне стимулювання (IS) та індивідуалізована увага (IC). Трансформаційне лідерство є природно надихаючим і орієнтованим у майбутнє, оскільки воно виходить за межі простого «просто роботи» та сприяє підвищенню рівня моралі й мотивації, які особливо потрібні для будь-яких змін і інновацій [281].

Загальне визначення для керівників та ефективного лідерства, побудоване на метааналізі поведінки лідерства та керівництва організаціями державного сектору, розділяє позитивні та негативні показники. До позитивних ознак належать здатність до ефективного управління та планування, лідерство за участю та підтримкою – ініціативне командне лідерство, надання повноважень та делегування повноважень, врахування обставин і потреб членів як розвиток персоналу, відкритий і персоналізований підхід до управління – спільне прийняття рішень, комунікація та консультації з усіма сторонами. Негативними індикаторами є: нехтування думкою інших – автократичний стиль управління, нехтування іншими людьми, поведінка залякування, терпимість до поганої роботи та низьких стандартів – неосвічена поведінка, підпорядкування своєї ролі та відповідальності іншим і відмова від

нових ідей. Таким чином, ефективне керівництво зазвичай має характеристики, які можна згрупувати й виділити в два різні полюси.

Питання розвитку інноваційного лідерства в умовах глобальних суспільних трансформацій є актуальним, оскільки криза – це не випадкова ситуація, а регулярний і закономірний елемент економічних циклів. Кризи є складовою механізмом економічного розвитку, і після кожної кризи економіка оновлює рівні досягнутого зростання. Вони будуть супроводжувати людство завжди, тому важливо мати чітку систему розвитку інноваційного лідерства серед публічних управлінців. Саме на них у такі перехідні часи лягає вся відповідальність за подальше життя та розвиток країн.

Наведемо приклад дослідження Боснії та Герцеговини у питанні трансформаційного розвитку інноваційного лідерства [302].

Мета цього дослідження полягала в тому, щоб дослідити вплив стилів лідерства на організаційні зміни та застосований підхід до цих змін на професіоналізм людських ресурсів і ефективність адміністративних органів. У рамках дослідження вивчено вплив самоефективності лідерів на організаційну прихильність працівників. Це емпіричне дослідження проведено з метою аналізу поточного стану справ і фактів, а також з огляду на перспективу трансформаційного лідерства.

Кейс з дослідження було проведено у 30 з 371 державних органів адміністрації на рівні Федерації Боснії і Герцеговини, з участю 300 респондентів, у період з червня по грудень 2019 року. За структурою респондентів, опитування здійснювалося: за категоріями працівників у державних органах Федерації Боснії і Герцеговини – держслужбовці (80%), працівники (20%); за віком – 25–35 років (16%), 35–45 років (38%), 45–55 років (25%), 55–65 років (21%); за статтю – чоловіки (39%), жінки (61%) [302].

Дослідження зосереджувалось на попередньому досвіді, обмеженнях і впливі змін у державних органах із точки зору сприйняття, адаптації та перспектив трансформаційного лідерства. Ураховуючи серйозні труднощі у процесі реформування публічної адміністрації у Боснії і Герцеговині, було

дуже важливо дослідити роль, значення та можливості трансформаційного лідерства з точки зору просування на рівні окремих адміністративних організацій. Відповідно до необхідних особистісних якостей менеджера, де було потрібно визначити та надати перевагу рисам, які є суттєвими у сприйнятті працівниками державної адміністрації на рівні Федерації, дослідження показує, що особистість менеджера передусім визнається та поважаються за освітою, професійною компетентністю, а також організаційними здатностями з урахуванням лідерської перспективи [302].

Крім того, згідно з результатами дослідження, трансформаційне лідерство, тобто впровадження змін на рівні окремої адміністративної організації частково чи повністю базується на довірі працівників. Практично ефективне запровадження змін в органах державного управління передбачає, що ті, хто буде безпосередньо брати участь у здійсненні нових організаційних процесів, вірити в виправданість і користь їх впровадження.

Крім того, дослідження показують, що у практиці впровадження змін на федеральному рівні працівники зазвичай не залучені, тобто у понад 50% випадків участь ключових гравців трансформації не забезпечується. Участь працівників, як чинника, що сприяє ефективності змін на організаційному рівні, є основою організаційної довіри, прийняття, схвалення та конструктивної реалізації інноваційних процесів.

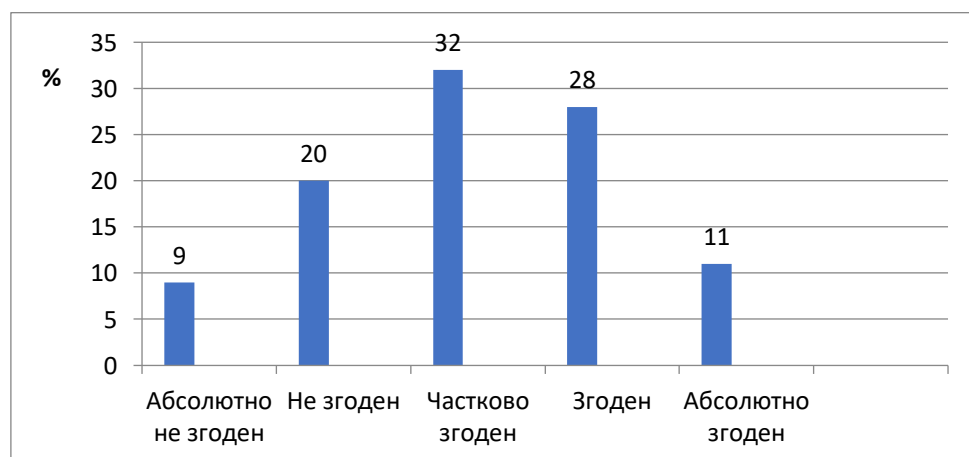


Рис. 1.6. Впровадження змін за участю працівників

Джерело: складено на основі [302].

Переважна кількість респондентів (70%) висловлює сумніви щодо професійного обґрунтування впровадження змін, вважаючи, що причини трансформаційного лідерства здебільшого мають політичний характер і, отже, не сприяють організаційному розвитку, а підтримують негативну тенденцію політизації публічної адміністрації.

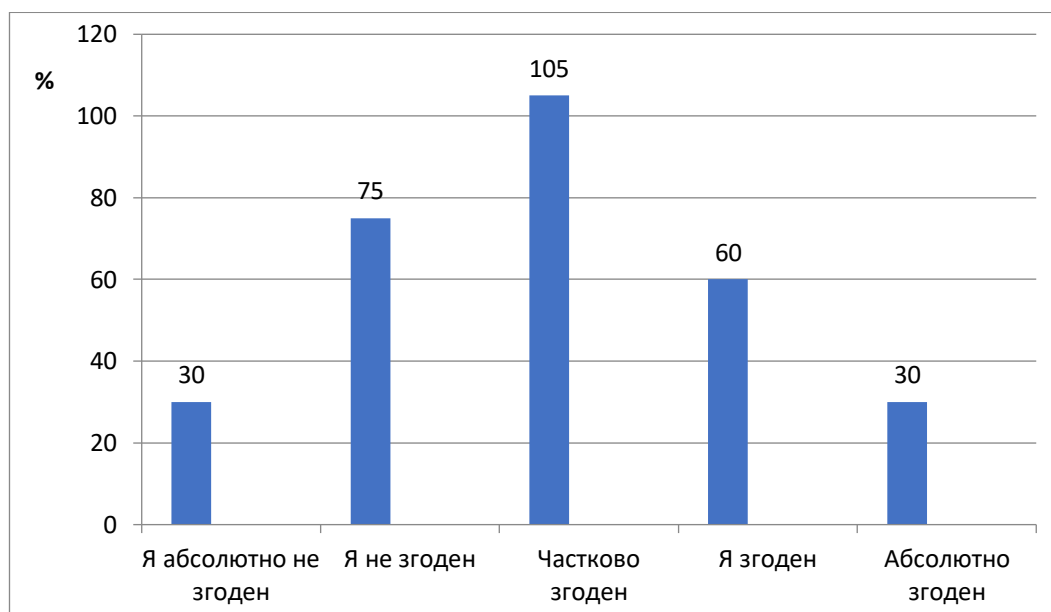


Рис. 1.7. Іновачії не мають політичного підґрунття, а зосереджені на організаційному розвитку

Джерело: складено на основі [302].

Також 60% респондентів вважає, що впровадження змін у організаційних процесах не є належно спланованим, тобто не включає своєчасне та стратегічне планування, що сприяє жорсткості у прийнятті змін працівниками та тривалому періоду адаптації. Крім того, повільний процес пристосування до «нової ситуації» суттєво впливає на бюрократію, адміністративні бар'єри тощо.

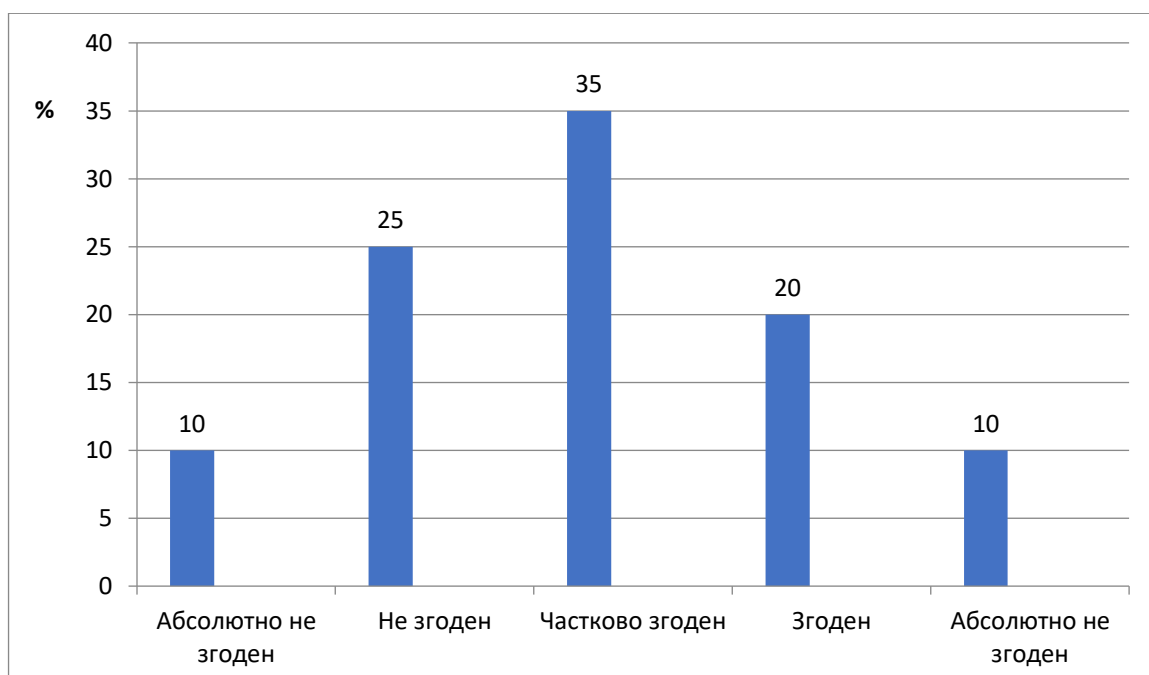


Рис. 1.8. Зміни є своєчасними та стратегічно спланованими і не потребують складного та тривалого періоду адаптації

Джерело: складено на основі [302].

Досвід впровадження змін свідчить також, що 58% респондентів вважають, що інноваційні методи та процеси не забезпечили особистісного та професійного розвитку працівників та не сприяли розвитку інституційної комунікації, яка є важливим фактором підвищення ефективності внутрішніх процесів. Більшість опитаних вважає, що зміни, зокрема трансформаційне лідерство і процеси прийняття рішень, незалежно від їх типу, основи та причин запровадження, мають мотивуючий ефект на працівників.

Однак одноманітний і застійний потік внутрішніх процесів фактично демотивує, незалежно від стабілізації у виконанні рутинних завдань, можливого спеціалізованого навчання або забезпеченої безпеки через повторювану роботу [302].

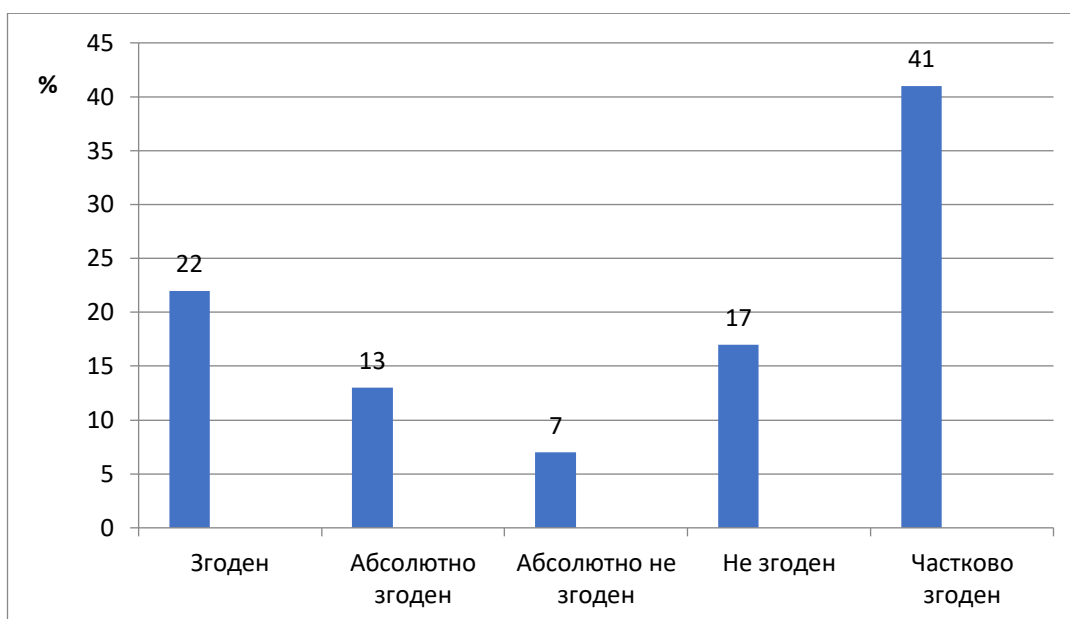


Рис. 1.9. Зміни забезпечують особистий та професійний розвиток, незалежність у роботі та кращу комунікацію у організації

Джерело: складено на основі [302].

Складна та «величезна» державна адміністрація в контексті складної державної структури Боснії і Герцеговини створює проблему як для потенційної, так і для реальної правової фрагментації на всіх рівнях влади, а також у межах певних рівнів влади, зокрема Федерації Боснії і Герцеговини. Це також політична проблема нездоланного розширення адміністративної влади, високої дезінтеграції і поганої координації у виконанні всіх соціальних аспектів. Для всіх структурних та системних реформ, особливо для реформи публічної адміністрації, потрібно забезпечити політичний консенсус, фінансування та визначити часові рамки. Виходячі з цього політичні діячі у Федерації Боснії і Герцеговини повинні були висловити дуже чіткий намір щодо реформ, пріоритетів, політичне керівництво, визначеність і яснечення, високий рівень політичної влади, згуртованість і стабільну концентрацію уряду, відповідне інституційне середовище, структури, відкритість для реформи тощо. Відсутність будь-якої з кумулятивних умов для розвитку процесів реформ спричинить нестачу бази для перетворення «політичного рішення в правову норму». Повільність у реалізації всіх реформ

має фоновий вплив на глибокі корені недемократичних цінностей і поведінки в середовищі повної політизації публічної адміністрації.

Робертсон і Сеневіратне стверджують, що інновації та «стратегії змін» мають схожі наслідки у приватному та державному секторі [287]. Також згідно з Гальярді (1986), інновації в організації прагнуть до нового впливу з боку кращого менеджменту, тому для будь-якого виду «основних змін» та покращень у лідера є організаційна потреба у постійному стратегічному мисленні [230].

Однак впровадження організаційних змін здебільшого зосереджене на двох проблемах: низькому рівні комунікації та поганій взаємодії. Вищий менеджмент і лідер організації мають повноваження та право втручатися в будь-яку частину організаційної структури і культури, а також є основними факторами, що впливають на прогрес, – структурними сприяннями та бар'єрами для змін. Крім того, за соціальними моделями організаційної поведінки, інституалізація базується на конформізмі, що здатен приносити лише спільні результати.

Згідно з Д. Големаном, роль лідера – це створення резонансу, який здатний сформувати позитивну атмосферу навколо людських ресурсів в організації, залишаючись відданим і підтримуючи високі стандарти надання державних послуг [231]. Е. та П. Шейни підкреслювали, що лідери мають значний вплив на успіх організації перед новими проблемами, включаючи підвищення якості обслуговування у сфері державних послуг [292].

Таким чином, лідерські якості менеджерів мали б безпосередній вплив на реорганізацію, функціонування і методи роботи в цілому. Стратегічне планування практики управління у публічній адміністрації, через призначення керівників, створює тенденцію управління змінами та інноваційну концепцію в процесі реформування публічної адміністрації, яка раніше ігнорувалася і недооцінювалася, оскільки емпірично досліджувалася лише в сфері приватного сектору. Крім того, ефективний лідер на різних рівнях структури повинен зберігати підтримку відданих та лояльних підлеглих, які доклали

зусиль для надання якісних громадських послуг і підвищення організаційної ефективності.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних основ розвитку лідерського потенціалу в публічно–управлінській діяльності зроблено такі висновки:

1. Аналіз теоретичних основ розвитку феномену лідерства як державно–управлінської стратегії свідчить, що сучасне розуміння лідерства багатогранне і динамічне, воно включає як формальні, так і неформальні підходи, та орієнтоване на партнерство і довіру. Успішний керівник повинен мати комплекс особистісних якостей, таких як інтелект, впевненість, вміння приймати швидкі рішення і управляти увагою та довірою людей. В умовах глобалізації та швидких змін у світі управління акцент перемістився з влади і підкорення на співпрацю та переконання, що робить сучасну менеджмент–сферу більш гнучкою і орієнтованою на партнерські відносини.

Загалом сучасне лідерство визначається як динамічний та багатовимірний процес, що ґрунтується на взаємодії, довірі та авторитеті у відносинах між лідером і його послідовниками. Воно орієнтоване на делегування, розвиток команди, етичність та гнучкість, сприяючи інноваціям і довгостроковому успіху організації. Вихідною парадигмою є відмова від особистих амбіцій, що підсилює мотивацію та ефективність. Важливими рисами є здатність формувати довіру, створювати позитивний вплив та діяти відповідно до цінностей. У розвитку сучасного лідерства активно застосовуються різноманітні теорії та підходи, які розширюють можливості формування ефективних лідерських навичок у різних сферах.

2. Дослідження особливостей формування сучасних моделей лідерства показало, що поняття лідерства є багатовимірним і динамічно еволюціонує, відображаючи процес впливу на інших для досягнення спільних цілей. Лідер – це особа, яка займає провідну позицію, має високий особистий статус і здатна формувати поведінку та думки оточуючих завдяки авторитету,

компетентності й здатності до взаємодії. Витоки теоретичних підходів до лідерства сягають часів Макиавеллі, а сучасні концепції охоплюють різні моделі, зокрема трансформаційну, ситуаційну та управлінську, що дозволяють аналізувати й формувати ефективні стилі керівництва. Ефективне лідерство ґрунтується не лише на особистісних рисах, а й на здатності виконувати ключові функції – планувати, організовувати та розвивати команду, формуючи довіру й адаптивне середовище. У сучасних умовах воно дедалі більше орієнтується на соціальний вплив, етичність, делегування повноважень і розвиток потенціалу підлеглих, що забезпечує організаційну стабільність, інноваційність і довгостроковий успіх.

3. Загалом специфіка інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій полягає у цілеспрямованій і системній діяльності, спрямованій на підвищення ефективності та результативності адміністративної системи. Для досягнення успіху в публічному секторі необхідна трансформація організаційної культури – перехід від авторитарного управління до моделі делегування повноважень, що сприяє розвитку лідерських якостей і підвищенню мотивації працівників. Інноваційні зміни базуються на системному підході, що охоплює ідеологічні, методологічні та організаційні компоненти, і спрямовані на створення гнучкого та адаптивного середовища. Важливою функцією лідера є формування спільних цінностей і бачення майбутнього, а також подолання опору змінам через стратегічне планування та ефективну комунікацію. Трансформаційне лідерство сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів і впровадженню технологічних інновацій, що підвищує конкурентоспроможність і адаптивність державних інституцій у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО–УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу

Реалізація лідерського потенціалу в органах публічної влади є складним багатовимірним процесом, що формується під впливом системи взаємопов'язаних чинників. У сучасних умовах глобальних трансформацій ці чинники набувають комплексного характеру та охоплюють як внутрішні складові розвитку управлінців (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технологічний розвиток тощо), так і зовнішні фактори, пов'язані з процесами глобалізації, цифровізації та кризовими викликами. Їх взаємодія визначає рівень сформованості лідерських компетентностей, а також ефективність їх реалізації у практиці публічного управління.

Одним із ключових чинників реалізації лідерського потенціалу в органах публічної влади є освітній чинник, який забезпечує формування професійних знань, управлінських навичок, стратегічного мислення та здатності до інноваційної діяльності. У сучасних умовах розвитку системи публічного управління освіта розглядається не лише як інструмент передачі знань, а як комплексний механізм формування управлінських компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах невизначеності та змін.

Сучасна підготовка державних службовців базується на компетентнісному підході, який передбачає інтеграцію знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій у цілісну систему професійної діяльності. Як зазначає Organisation for Economic Co-operation and Development, розвиток компетентностей публічних службовців є ключовою умовою підвищення ефективності державного управління та забезпечення його адаптивності до

сучасних викликів [275]. У цьому контексті особливого значення набуває формування таких компетентностей, як стратегічне мислення, управління змінами, комунікація, командна взаємодія та прийняття рішень.

Важливим аспектом освітнього чинника є впровадження інноваційних освітніх технологій, серед яких особливу роль відіграють кейс–метод, проблемно–орієнтоване навчання, моделювання управлінських ситуацій, тренінги та коучинг. За результатами досліджень United Nations Development Programme, використання інтерактивних та практико–орієнтованих методів навчання сприяє формуванню у державних службовців здатності до ефективного вирішення складних управлінських завдань у реальних умовах [306].

Окремого значення набуває система безперервного професійного розвитку, яка забезпечує постійне оновлення знань і навичок відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Як підкреслює World Bank, ефективні системи державного управління базуються на здатності персоналу до постійного навчання та адаптації до нових викликів [312]. У цьому контексті розвиток лідерських програм, тренінгів і професійних мереж сприяє формуванню гнучкого та адаптивного управління.

Крім того, важливим напрямом розвитку освітнього чинника є інтеграція міжнародного досвіду у підготовку управлінських кадрів. Сучасні системи підготовки державних службовців мають орієнтуватися на кращі європейські практики, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень та ефективності функціонування публічних інституцій.

Таким чином, освітній чинник виступає системоутворюючою основою розвитку лідерського потенціалу, оскільки забезпечує формування професійних і особистісних компетентностей управлінців, їх здатність до стратегічного мислення, інноваційної діяльності та ефективного прийняття рішень у складному та динамічному середовищі публічного управління.

Важливим чинником, що визначає можливості формування та реалізації лідерського потенціалу в органах публічної влади, є організаційна культура,

яка виступає сукупністю цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що склалися в межах конкретної організації. Саме культурне середовище визначає характер взаємодії між суб'єктами управління, стиль керівництва, рівень довіри та відкритості, а також готовність до змін та інновацій.

У класичному розумінні, яке запропонував Е. Шейн, організаційна культура є системою базових припущень, що формуються в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції організації [292].

Вона визначає, яким чином члени організації сприймають реальність, приймають рішення та взаємодіють між собою. У цьому контексті культура виступає не лише фоном діяльності, а й активним чинником, що формує стиль і ефективність лідерства.

Суттєвий внесок у дослідження впливу культури на управлінську діяльність зробив Г. Гофстеде який довів, що національні культурні особливості впливають на стиль управління, характер взаємодії між керівниками та підлеглими, а також на сприйняття влади, відповідальності та ініціативності [240]. Зокрема, для культур із високим рівнем дистанції влади характерним є домінування авторитарних стилів управління, що обмежує розвиток ініціативності та лідерського потенціалу на нижчих рівнях управління.

У сфері публічного управління організаційна культура має особливе значення, оскільки визначає здатність органів влади до впровадження реформ, адаптації до змін та ефективної взаємодії з громадянами. Як зазначає М. Хатч, культура є важливим інструментом управління змінами, оскільки формує сприйняття нововведень та рівень підтримки реформ [236].

В українському науковому дискурсі проблема організаційної культури в публічному управлінні також набуває значної уваги. Зокрема, дослідники підкреслюють, що ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від рівня розвитку управлінської культури, яка включає

дотримання етичних стандартів, прозорість прийняття рішень та орієнтацію на потреби громадян [72].

Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади акцентують увагу на формуванні культури відкритості, партнерства та довіри. Як підкреслюють експерти United Nations Development Programme, ефективне публічне управління неможливе без розвитку організаційної культури, що підтримує інновації, участь громадян та відповідальність управлінців [306].

Особливої актуальності культурний чинник набуває в умовах глобальних трансформацій, коли органи публічної влади змушені адаптуватися до швидких змін, впроваджувати нові управлінські підходи та забезпечувати ефективну взаємодію з різними соціальними групами. У таких умовах формується новий тип організаційної культури – інноваційно орієнтований, який передбачає підтримку ініціативності, гнучкість управлінських рішень та відкритість до змін.

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим чинником реалізації лідерського потенціалу, оскільки визначає ціннісні орієнтири управлінської діяльності, впливає на стиль лідерства та створює умови для розвитку інноваційного, адаптивного та ефективного публічного управління.

Політичне середовище є одним із ключових факторів, що визначають можливість формування та реалізації лідерського потенціалу в органах публічної влади. Воно формує інституційний контекст, у якому здійснюється управлінська діяльність, та безпосередньо впливає на характер взаємодії між керівниками, підлеглими й громадськістю. Основними складовими політичного чинника є: рівень політичної стабільності, демократичність процесів прийняття рішень, прозорість процедур, ефективність державних інституцій, характер кадрової політики та ступінь дотримання верховенства права [211; 81].

Як зазначає Ф. Фукуяма, ефективність державного управління безпосередньо залежить від інституційної спроможності та професіоналізму управлінців. Він підкреслює, що слабкі або нестійкі політичні інститути

обмежують здатність держави реалізовувати стратегічні рішення, що, у свою чергу, стримує розвиток лідерського потенціалу та формування ефективного управлінського лідерства [146].

Політична стабільність є важливим чинником розвитку лідерства, оскільки вона забезпечує передбачуваність правил гри, дозволяє реалізовувати довгострокові стратегії та підтримує інноваційні підходи до управління [270]. Навпаки, у політично нестабільних умовах управлінці змушені концентруватися на поточних кризових завданнях, що обмежує розвиток стратегічного та трансформаційного лідерства.

В умовах демократичних перетворень та реформування публічного сектору в Україні політичний чинник набуває особливої значущості. Дослідження українських авторів показують, що зміни у політичній системі, проведення реформ державного управління та посилення децентралізації безпосередньо впливають на розвиток управлінської культури та лідерських компетенцій [81; 162]. Участь управлінців у політичних процесах, формування кадрових стратегій та забезпечення прозорості рішень створюють сприятливі умови для формування лідерського потенціалу.

Особливе значення має взаємодія з політичними елітами та громадськістю. Політична легітимність та підтримка управлінських рішень з боку населення сприяють розвитку трансформаційного лідерства, тоді як конфліктність політичного середовища і нестача довіри обмежують ініціативу та здатність управлінців до стратегічного мислення.

Таким чином, політичний чинник визначає можливості реалізації лідерського потенціалу через:

1. Інституційну спроможність та професіоналізм органів публічної влади.

Інституційна спроможність визначає здатність державних органів ефективно виконувати покладені функції, приймати стратегічні рішення та впроваджувати політики. Високий рівень професіоналізму управлінців забезпечує компетентне управління ресурсами, планування та координацію

діяльності органів влади. За словами Ф. Фукуями, держави з сильними інституціями здатні формувати ефективне лідерство на всіх рівнях управління [146]. В українських умовах прикладом підвищення інституційної спроможності є реформа державної служби та посилення компетенцій державних менеджерів через тренінги та підвищення кваліфікації [81].

2. Рівень політичної стабільності та демократичності процедур

Політична стабільність забезпечує передбачуваність правил гри, зменшує ризики конфліктів та дозволяє керівникам формувати довгострокові стратегії розвитку. Демократичні процедури прийняття рішень, участь різних зацікавлених сторін та механізми підзвітності сприяють формуванню відкритого управлінського середовища, де лідери можуть ефективно реалізовувати ініціативи [270]. У контексті України демократичні процеси децентралізації дозволяють місцевим управлінцям проявляти ініціативу, тестувати нові підходи до управління та будувати партнерські відносини з громадськістю [162].

3. Прозорість та ефективність кадрової політики

Чіткі, прозорі та об'єктивні кадрові процедури забезпечують відбір компетентних управлінців, зменшують корупційні ризики та стимулюють професійний розвиток лідерів. Ефективна кадрова політика передбачає не лише підбір та призначення, а й мотивацію, розвиток компетенцій та можливість кар'єрного росту. У публічному управлінні України реформи державної служби та впровадження конкурсних процедур на керівні посади сприяють підвищенню прозорості та професіоналізму [283].

4. Довіру громадян і підтримку управлінських рішень

Лідери в публічному секторі залежать від легітимності своїх рішень, що визначається рівнем довіри громадян. Високий рівень довіри сприяє швидкому впровадженню реформ, підтримці інновацій та зміцненню соціального капіталу. Навпаки, недовіра до органів влади обмежує ефективність рішень та знижує мотивацію управлінців до стратегічного лідерства. В Україні прикладом є посилення прозорості бюджетного процесу

та відкритість електронних платформ, що сприяє залученню громадськості та підвищує довіру до місцевого самоврядування.

5. Здатність до стратегічного та трансформаційного лідерства в умовах змін та реформ

Політичний контекст впливає на те, наскільки управлінці можуть реалізовувати стратегічне лідерство: планувати на перспективу, впроваджувати нові підходи та координувати зміни у організації. У стабільному політичному середовищі лідери можуть здійснювати трансформаційне лідерство, стимулюючи інновації, адаптивність та розвиток команди [229; 211]. В умовах України це проявляється через реформування системи публічного управління, децентралізацію повноважень та розвиток місцевого самоврядування, де управлінці набувають досвіду стратегічного планування та управління змінами.

Цифровізація та розвиток інформаційних технологій також суттєво трансформують зміст і форми лідерства у публічному управлінні. Для ефективного використання можливостей електронного урядування, аналітичних платформ і цифрових інструментів лідери повинні володіти відповідними знаннями та навичками. Саме ці компетенції визначають здатність керівника адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення на основі даних та впроваджувати інноваційні підходи у публічному управлінні.

У сучасному публічному управлінні лідер повинен володіти цифровими компетентностями, що включають:

- уміння працювати з електронними системами та цифровими платформами;
- здатність аналізувати великі обсяги даних та використовувати їх для прийняття рішень;
- навички впровадження інноваційних технологій у процес управління.

Дослідження свідчать, що управлінці з високим рівнем цифрових компетенцій більш ефективно координують роботу команд, впроваджують

інноваційні процеси та стимулюють розвиток інноваційної культури в організації.

Використання аналітичних систем і технологій штучного інтелекту дозволяє лідерам прогнозувати наслідки управлінських рішень, оцінювати ефективність політик та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такі підходи підвищують стратегічну спроможність органів влади та сприяють реалізації лідерського потенціалу на всіх рівнях управління [264].

Цифрові платформи, електронні сервіси та системи зворотного зв'язку дозволяють підвищити прозорість діяльності органів публічної влади та створюють умови для активної участі громадян у прийнятті рішень. За оцінками United Nations, цифрова трансформація державного сектору є ключовим фактором підвищення ефективності та підзвітності публічних органів [307].

Технологічний розвиток стимулює появу нових моделей лідерства, орієнтованих на інновації, гнучкість та швидке прийняття рішень. Лідери, здатні ефективно використовувати технології, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах змін, що особливо важливо в умовах цифровізації публічного сектору [15].

Розглянуті внутрішні чинники, що визначають формування та реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади: організаційну культуру, політичне середовище, технології та освіту, створюють внутрішнє середовище організації та визначають стиль управлінських взаємодій, компетентність керівників та готовність до інновацій [292; 229; 306].

Водночас сучасне публічне управління функціонує у глибоко трансформованому глобальному середовищі, яке накладає додаткові вимоги на лідерів. Зовнішні фактори — глобалізація, цифровізація, кризові явища — формують умови, у яких реалізуються внутрішні компетенції управлінців, і визначають, наскільки ефективно вони можуть реалізувати свій потенціал [234].

Розглянемо вищезгадані зовнішні чинники більш докладно:

1. Глобалізація.

Глобалізаційні процеси сприяють інтеграції управлінських систем, обміну кращими практиками та розвитку міжнародної співпраці. Вони потребують від лідерів здатності:

- працювати у міжнародному середовищі;
- адаптувати світові стандарти та інновації до локальних умов;
- враховувати культурні, соціальні та правові особливості інших країн.

У публічному секторі України глобалізаційні виклики проявляються у впровадженні стандартів відкритого урядування, участі у міжнародних програмах розвитку та інтеграції у європейські та світові мережі обміну досвідом [306].

2. Цифровізація.

Цифрова трансформація радикально змінює характер управлінських процесів, орієнтуючи їх на використання даних, аналітики та технологій електронного урядування. Вона формує новий тип лідера, здатного поєднувати управлінські та цифрові компетентності [264; 306].

Цифрові компетенції лідера включають:

- володіння електронними системами та аналітичними платформами;
- уміння працювати з великими обсягами даних для прийняття рішень;
- здатність впроваджувати інновації та забезпечувати прозорість процесів.

Цифровізація тісно взаємодіє з внутрішніми чинниками — організаційною культурою та освітою — оскільки формує середовище, що стимулює інновації, відкритість і адаптивність управлінців.

3. Кризові явища.

Кризові ситуації, такі як війни, пандемії та природні катастрофи, підвищують рівень невизначеності та створюють додаткові виклики для публічного управління. В таких умовах ефективність лідерів залежить від здатності до:

- швидкого прийняття рішень у умовах обмеженої інформації;
- координації взаємодії між органами влади та громадськістю;
- управління ризиками та мінімізації негативних наслідків криз.

Наприклад, пандемія COVID-19 та військові дії в Україні продемонстрували, що ефективне публічне управління в умовах криз можливе лише за наявності цифрових компетенцій, стратегічного планування, адаптивності та гнучкого управління ресурсами. Війна в Україні створила надзвичайно високий рівень невизначеності, нестабільності та складності для органів влади, змусивши управлінців швидко реагувати на змінні умови: координацію евакуації та гуманітарної допомоги, забезпечення критично важливих послуг та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Водночас, ці умови підкреслюють значення критичного мислення, кризового та стратегічного лідерства, здатності приймати швидкі рішення на основі неповної інформації та ефективно взаємодіяти з громадськістю й міжнародними партнерами.

Таким чином, війна виступає наочним прикладом того, як глобальні та локальні кризові явища формують нові вимоги до лідерського потенціалу, стимулюють розвиток адаптивності, інноваційності та цифрової спроможності управлінців у публічному секторі

Узагальненням впливу глобальних трансформацій є концепція **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), яка описує сучасне середовище як:

- нестабільне (Volatility) – швидкі й непередбачувані зміни;
- невизначене (Uncertainty) – обмежена або суперечлива інформація;

- складне (Complexity) – велика кількість взаємопов’язаних факторів;
- неоднозначне (Ambiguity) – відсутність чітких моделей вирішення нових проблем.

У таких умовах лідерство повинно базуватися на поєднанні:

- стратегічної гнучкості та адаптивності;
- інноваційності та готовності до експериментальних рішень;
- цифрової компетентності та аналітичних навичок;
- здатності керувати невизначеністю та ризиками.

Таким чином, глобальні трансформації формують додатковий зовнішній контекст, який взаємодіє з внутрішніми чинниками (культура, політика, технології, освіта тощо) та визначає вимоги до сучасного лідера, здатного поєднувати стратегічне, кризове та цифрове лідерство в умовах швидких змін і невизначеності.

Таким чином, реалізація лідерського потенціалу в публічно–управлінській діяльності визначається комплексною взаємодією освітніх, культурних, політичних, технологічних та глобальних чинників. Їх узгоджений вплив формує середовище розвитку лідерських компетентностей, забезпечує адаптацію системи публічного управління до сучасних викликів і сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади.

2.2. Стратегії та інструменти розвитку лідерських навичок

Розглянувши основні чинники, що впливають на формування та реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади, стає очевидним, що ефективне лідерство потребує цілеспрямованого розвитку компетентностей управлінців. Для того щоб внутрішні ресурси і зовнішні виклики були використані максимально ефективно, необхідне застосування системних підходів та спеціальних інструментів розвитку лідерських навичок. Саме цим питанням присвячено даний підрозділ, який детально розглядає стратегії та інструменти розвитку лідерського потенціалу, здатні забезпечити

підвищення ефективності публічного управління в умовах швидких змін і високої невизначеності.

Розвиток лідерських компетентностей, хоча й має інтуїтивний характер, потребує складної взаємодії між наставниками, колегами та підлеглими в межах соціальної мережі, яка може виходити за межі організації. В умовах сучасної конкуренції та високої взаємозалежності організацій будь-якого розміру та сектору необхідно активно формувати ефективних лідерів, здатних забезпечувати стратегічний розвиток і стійкість організації. Ефективні лідери сприяють інноваціям, реагують і адаптуються до змін на ринку, мають креативність у розв'язанні проблем та підтримують високий рівень продуктивності [185]. Хоча не існує універсального визначення лідерства, його часто описують як форму мотивації, коли лідер змушує до дії за допомогою ненасильницьких засобів [277]. Отже, увага зазвичай зосереджена на двосторонніх стосунках між лідером і послідовником, а не на умовах організації, необхідних для розвитку ефективних лідерів. Розвиток лідерства виходить за межі розвитку окремих навичок і відрізняється від розвитку лідера.

З часом від більш простих форм розвиток передбачає зміну стану діяльності до більш складних процесів мислення та дій. Наприклад, працівник, який виконує однакові функції та завдання, не зазнає розвитку, оскільки його здатність виконувати нові або складніші обов'язки не змінюється. Це безперервний цикл навчання, зростання і здатності ставати більш компетентним, що сприяє здатності особи розв'язувати дедалі складніші проблеми та ситуації. У спрощеній формі розвиток лідерства – це процес допомоги окремим особам у формуванні навичок, необхідних для того, щоб стати ефективними лідерами.

Дослідники визначають три компоненти успішної програми розвитку лідерства. Перша – розвиток самодієзності, тобто міри, до якої особа вірить у свої здібності добре виконувати завдання у конкретній ситуації. Другий – усвідомлення того, що для розвитку різних типів лідерів потрібно

застосовувати кілька підходів до мотивування. Третій – розвиток конкретних навичок лідерства, як письмових, так і усних, що сприяє покращенню взаємодії між лідерами та послідовниками і, в кінцевому підсумку, підвищує мотивацію послідовників [235]. Оскільки розвиток лідерства за своєю природою є багаторівневим і тривалим процесом, він вимагає зосередження як на індивідуальному розвитку як лідера, так і на створенні соціального капіталу через взаємодію між лідером, послідовниками та соціальним оточенням. Важливо також, щоб учасники мали можливість практикувати нові навички та знання у реальному робочому середовищі, а не лише в класній кімнаті.

Лідер має мати підходи до розвитку міжособистісних та внутрішньоособистісних лідерських навичок. Слушним є той факт що основний акцент у розвитку лідерства робиться на побудові та використанні між особистісної компетентності. Лідер, який вміє взаємодіяти з іншими та впливати на них, має високий ступінь міжособистісної компетентності. Підвищення соціальної свідомості та соціальних навичок є двома основними шляхами підвищення міжособистісної компетентності. Зокрема, розвиток навичок, пов'язаних зі здатністю координувати діяльність, навичками ведення переговорів та навичками переконання, а також культивування усвідомлення реакцій інших разом із розумінням того, чому вони реагують певним чином, призведе до підвищення міжособистісної компетентності [268].

Крім того, успіх лідерських здібностей частково залежить від соціального контексту, в якому вони практикуються. Наприклад, видатний менеджер може бути неефективним в організації, якщо його навички були розвинені без прив'язки до контексту, в якому працює менеджер. Таким чином, існує потенціал для того, щоб діяльність з розвитку лідерства внесла свій вклад в соціальний капітал організації і зробила його більш ефективний в цілому. Як наслідок, розвивальні активності повинні бути розроблені з урахуванням їх впливу на розвиток соціального капіталу.

Існує широкий спектр підходів, які можна інтегрувати у програму розвитку лідерських якостей. Хоча більшість програм розвитку лідерських

навичок передбачають певну частку формального навчання у класі, слід включити багато інших підходів, щоб охопити як людський, так і соціальний капітал у процесі розвитку. Поділяємо думку про те що існує потреба подолати застаріле уявлення про те, що розвиток лідерських якостей відбувається лише через спеціально розроблені програми, що проводяться у певних місцях. Насправді ж розвиток лідерських навичок є безперервним і постійним процесом, який може відбуватися в будь-якому місці [209].

Дослідники розробили підхід, заснований на досвіді, який вимагає від людей постійного вивчення власного досвіду для розуміння того, що потрібно для лідерства та більш повного розвитку ефективного лідера. Підхід, заснований на досвіді, заохочує навчання протягом усього життя, оскільки люди покладаються на сукупність свого досвіду для здійснення процесу керівництва [183]. Наприклад, досвід, отриманий під час виконання різних робочих завдань, може підштовхнути людей до кращого стратегічного або критичного мислення. Завдяки різному досвіду роботи з часом люди набувають підвищених лідерських здібностей. Хоча існує припущення, що досвід відіграє важливу роль в ефективному керівництві, термін перебування на посаді в реаліях сьогодення не може бути дієвим інструментом у процесі формування лідерських здібностей. Лідерство виникає в результаті складної взаємодії між людьми в соціальному та організаційному середовищі, де вони працюють [209]. Час, проведений на роботі, сам по собі не є достатнім для гарантованого засвоєння якості знань, навичок та досвіду, отриманих на кожній посаді, що сприяє розвитку лідерських здібностей.

Крім того, не всі лідери навчаються з однаковою швидкістю або у схожий спосіб, і різні типи досвіду можуть бути більш корисними для розвитку лідерських навичок на різних етапах кар'єри різних людей [268]. Також потрібен час, щоб люди перейшли від засвоєння концепцій лідерства до здатності демонструвати ці концепції через поведінку лідера. Однак перевагою підходу, заснованого на досвіді, є здатність організації поєднувати

формальні компоненти своєї програми розвитку лідерських якостей із фактичними робочими завданнями.

В процесі розвитку навичок не всі лідери мають однакові характеристики та навички на однакових рівнях розвитку. Скоріше, існує різноманітність рис, здібностей, особистостей і поведінки серед людей. Це може бути справедливим навіть для окремих осіб, які пройшли через схожі режими лідерства. Розвиток навичок відбувається поступово, з плином часу, з індивідуальним переходом від простіших навичок до більш складних, оскільки лідери взаємодіють зі своїм досвідом і вчаться на ньому. Кожен наступний рівень навичок вимагає більшої складності в можливостях у різних областях навичок, орієнтованих на те, як індивідуум реалізує свій досвід. Ряд досліджень виявило, що технічна підготовка сильніше пов'язана зі збільшенням навичок у міру просування людей з нижчих до середніх посад в організації. У міру того, як лідери піднімаються на більш високі посади в організації, набуття стратегічних і бізнес-навичок вищого рівня стає більш передбачуваним для підвищення рівня продуктивності, ніж інші внутрішньо особистісні або між особистісні навички [268].

Р. Аліо зазначає, що більшість ініціатив з навчання лідерства не продукують лідерів, оскільки основні лідерські риси, такі як характер, креативність і співчуття, не можуть бути викладені когнітивно. Успішний розвиток лідерства залежить не стільки від конкретних інструментів або практик, скільки від послідовного та послідовного впровадження на всьому рівні організації та на організаційному рівні. Однак ефективним лідерським навичкам можна навчитися, доповнюючи навчання навчальними викликами та наставництвом. Незважаючи на те, що багато інструментів, розглянутих у цьому розділі, спочатку були розроблені для цілей, відмінних від розвитку лідерства, кожен з них виявився принаймні частково ефективним у цій галузі і в багатьох випадках може формувати основу сучасних систем розвитку лідерства [182].

Зміна поведінки за допомогою коучинга передбачає практичну, цілеспрямовану взаємодію між тренером і індивідом, спрямовану на поліпшення індивідуальної продуктивності та особистого задоволення. У свою чергу, це призводить до підвищення загальної організаційної ефективності. Коучингові відносини зазвичай розгортаються протягом декількох місяців, але можуть бути обмежені дискретним заходом або конкретною сферою зростання і вдосконалення. Коучі часто є зовнішніми по відношенню до організації, але можуть бути внутрішніми і брати участь у процесі діагностики, втручання та подальшого супроводу та підтримки. Хоча коучинг може бути активним процесом, спрямованим на вдосконалення своїх лідерських навичок, було підраховано, що три чверті коучингових відносин починаються через відчутну кризу. Організації повинні бути чутливими до будь-якої потенційної стигми, пов'язаної з початком коучингових відносин. Дей припускає, що коли у кожного є тренер, це допомагає уникнути потенційної можливості негативної стигматизації, а також можливого почуття фаворитизму, яке може виникнути, коли коучинг обмежується однією людиною. Хоча існує багато переваг використання коучингу як інструменту розвитку лідерських якостей, високі витрати на коучинг можуть ускладнити його доступність для всіх, крім найбільших організацій, навіть якщо зростання продуктивності від коучингу може бути значним у поєднанні з іншими заходами розвитку [209].

Для забезпечення сталого розвитку лідерства важливу роль відіграють менторські відносини між досвідченим наставником і менш досвідченим або потенційно здібним протеже. Як правило, такі взаємодії передбачають співпрацю старшого керівника чи менеджера з молодшим фахівцем. Подібна взаємодія сприяє розвитку внутрішньоособистісних компетентностей, оскільки забезпечує протеже можливість сформувавши більш глибоке, системне та стратегічне бачення функціонування організації.

Водночас наставницькі відносини можуть реалізовуватися не лише в індивідуальному форматі, а й у формах взаємного або групового наставництва,

що визначається потребами організації та індивідуальними особливостями її учасників. Такі відносини мають взаємовигідний характер: наставники вдосконалюють власні лідерські компетентності через процес навчання та супроводу протеже, тоді як протеже розвиває свої лідерські якості завдяки отриманню зворотного зв'язку, спостереженню за моделями поведінки наставника та їх подальшому відтворенню у професійній діяльності [184].

Програми наставництва можуть бути формалізованими та системними, плануватися організацією, контролюватися її керівництвом і оцінюватися за результатами їх ефективності. Також може мати місце неформальне наставництво, яке, насправді, може бути заохочуване організацією. Крім того, було показано, що стать відіграє роль у відносинах наставництва. В той же час Г. Дрехер і Т. Кокс виявили, що підлеглі чоловіків–наставників отримували більші фінансові вигоди порівняно з тими, у кого наставники – жінки. [214]. Також існує дослідження, яке свідчить, що раса відіграє роль у процесі наставництва, зокрема у тому, як різні расові меншини сприймають критичний зворотній зв'язок, який їм надає наставник.

Відносини наставництва є складними, оскільки вони ґрунтуються на соціальному обміні принаймні двома особами. Програми менторства мають на меті сприяти командній роботі, посиленню мотивації та підвищенню рівня компетентності та навичок учасників [209].

З огляду на те, що на землі існує так багато принципів лідерства, в якості вивчення ідеального принципу лідерства використовуються 360–градусні принципи лідерства Дж. Максвелла. Причина полягає в тому, що 360–градусні принципи вважаються здатними розвінчати міфи, пов'язані з лідерством .

Міф про лідерство, про який згадує Дж. Максвелл, включає такі аспекти:

1. Людина не може керувати іншими, якщо вона не займає високу посаду в організації.
2. Людина також може навчитися керувати іншими лише в тому випадку, якщо їй вдалося зайняти найвищу керівну посаду.

3. Людина не матиме наміру намагатися керувати, якщо вона ще не займає найвищу посаду в компанії.

4. Коли людина досягає успіху на найвищій посаді, вона бере контроль у свої руки, а інші люди слідуєть за нею.

5. Людина повинна досягти найвищої посади в організації, щоб реалізувати свій потенціал. І коли людина досягає найвищої посади, вона більше не буде обмежена. [261].

Іншою причиною, яка лежить в основі 360–градусних принципів лідерства як ідеальних принципів лідерства, є те, що ці принципи лідерства можуть застосовуватися будь–якою людиною на будь–якій посаді, щоб надати їй можливість стати справжнім лідером, за умови, що вони мають відданість і наполегливість у розвитку знань і навичок на основі цього принципу лідерства, щоб вести або впливати на інших для досягнення цілей [261].

Можемо стверджувати що і нині лідерство є класичною темою для дискусій, хоча вона дуже стара, але все ще дуже цікава, оскільки визначає безперервність існування організації.

Поділяємо думку про те що суть лідерства полягає у відповідальності [247]. Оскільки лідери стають невід’ємною частиною моделі поведінки організації, де ці ж лідери будуть агентами змін, які створюватимуть ефект хвилі серед співробітників. Однак не багато лідерів замислювалися про готовність своїх працівників. Таким чином, лідерство, яке здійснює лідер, також описує напрямок і цілі, які має досягти організація [258].

На думку Ф. Амагоха «Діяльне навчання є важливим компонентом більшості програм розвитку лідерських якостей і становить одну з основних методик розвитку лідерства у провідних організаціях». Діяльне навчання базується на переконанні, що найкраще навчаються саме тоді, коли працюють над реальними організаційними проблемами [183]. Воно передбачає навчання через практику, на відміну від традиційного лекційного викладання у класі. Як зазначив Р. Реванс, засновник діяльного навчання, «не може бути дії без навчання, і не може бути навчання без дії» [285]. Це пояснюється тим, що

уроки, здобуті через традиційне навчання у класі, переважно не змінюють довгострокову поведінку людини. Навпаки, незабаром після завершення навчання існує сильна тенденція повертатися до попередніх поведінкових моделей. Діяльне навчання вимагає постійного процесу навчання і рефлексії, із головною метою – досягнення робочих результатів. Коли люди займаються змістовною діяльністю у поєднанні з усвідомленим дослідженням та рефлексією, відкриваються можливості для довгострокового навчання.

Незважаючи на те, що базова модель навчання дій є однаковою в різних організаціях, перевага навчання дії полягає в тому, що навчання зосереджене на розвитку навичок і компетенцій, які вважаються важливими для особистості. Іншими словами, вона не ґрунтується на стандартній навчальній програмі або універсальному наборі навичок. Крім того, навчання дії може бути використано в розвитку практично будь-якої лідерської поведінки або навички, але воно особливо ефективно для розвитку навичок співпраці, вирішення конфліктів і обміну [256].

Важливість розвитку лідерських навичок виходить за межі окремої особистості. Характер сучасних складних і взаємопов'язаних організацій потребує сильного лідерства. Ефективні лідери можуть позитивно впливати на свої організації, тоді як неефективні – негативно. Програми розвитку лідерських навичок повинні бути зосереджені на формуванні між особистісних та внутрішньо особистісних лідерських вмінь, а також використовувати різноманітні інструменти розвитку. Такі інструменти, як 360-градусний зворотній зв'язок, коучинг, наставництво, нетворкінг і навчання через дії, зустрічаються у багатьох найуспішніших програмах розвитку лідерства. Однак ключ до ефективного розвитку лідерства – це цілеспрямоване та постійне впровадження конкретних технік розвитку, що підтримуються організацією. Розвиток лідерства не обов'язково має обмежуватися верхівкою формальної організаційної ієрархії; навпаки, він має проникати скрізь по всій організації.

К. Гроувс рекомендує, щоб організації зосереджувалися на шести напрямках розвитку лідерства:

- створення мережі наставництва, залучаючи всіх менеджерів до наставницьких стосунків;
- залучення менеджерів до процесу виявлення високопотенційних працівників;
- залучення менеджерів на всіх рівнях до розвитку високопотенційних співробітників;
- уникання формальних титулів при плануванні наступництва і замість цього прийняття рішень на основі різноманітних кандидатів;
- прагнення створити підтримувальну організаційну культуру шляхом залучення вищого керівництва до діяльності з розвитку та управління результативністю;
- оцінка успішності заходів щодо розвитку лідерства у межах організації [233].

Однією з основних стратегій є навчання через досвід (*experiential learning*), який передбачає активну участь майбутніх лідерів у практичних ситуаціях, проектній діяльності, рольових іграх і тренінгах. Такий підхід дозволяє не лише набувати теоретичних знань, а й закріплювати їх у реальних умовах, аналізуючи та рефлексуючи отриманий досвід.

Згідно з теорією Д. Колба, ефективне формування лідерських якостей забезпечується шляхом повторної циклічності дій і рефлексії [250].

Ефективність лідерства також може бути продемонстрована характером лідера в таких аспектах, як інтелект, особистість та здібності. Ці характеристики можна детально описати таким чином :

- 1) Інтелект (розсудливість, впевненість у собі, знання, вільне володіння мовою).
- 2) Особистість (здатність до адаптації, пильність, креативність, впевненість, врівноваженість, емоційність та свобода контролю).

3) Здібності (здатність просити про співпрацю, співпраця, популярність і престиж, навички) [247].

Сильне лідерство вважається передумовою організаційної ефективності та зростання. Також розуміється, що більшість лідерів не народжуються, а формуються або «виростають» [194]. Це означає, що знання, навички, поведінка, ментальні установки та здібності, необхідні для того, щоб бути ефективним лідером, можуть бути розвинуті. Відтак, ефективний розвиток лідерства корисний не тільки для окремої особистості, але й для організації, оскільки вона прагне формувати команду, здатну впоратися з поточними та майбутніми викликами.

Значну роль відіграє розвиток емоційного інтелекту, що забезпечує здатність керівника керувати своїми емоціями, створювати позитивну атмосферу в команді, мотивувати і впливати на колектив. Стратегії розвитку емоційного інтелекту включають тренінги з емоційної грамотності, навчання навичкам емпатії, активного слухання та управління конфліктами.

Д. Големан з групою дослідників вважає, що емоційне лідерство передбачає низку важливих навичок і якостей:

Саморегуляція емоцій: здатність контролювати свої емоції, зберігати спокій у стресових ситуаціях і не піддаватися імпульсам, що сприяє прийняттю раціональних рішень.

Мотивація: внутрішня стійкість та прагнення до досягнення цілей, що надихає команду.

Емпатія: здатність розуміти і враховувати емоційний стан інших, що допомагає у встановленні довірливих і ефективних відносин.

Соціальні навички: вміння налагоджувати комунікацію, управляти конфліктами і мотивувати команду [231].

Лідер повинен уособлювати та мати емоційний інтелект. В той же час Д. Големан підкреслює, що саме здатність керувати емоціями і створювати позитивну емоційну атмосферу дозволяє лідерам бути більш переконливими, впливовими і ефективними.

Емоційний інтелект, на думку автора, є більш важливим для успіху у лідерстві, ніж чисто когнітивні або технічні навички. Емоційний інтелект є орієнтиром для лідера у вирішенні складних організаційних питань та у формуванні політики. З огляду на численні зміни та природні та людські явища, які продовжують змінюватися в цей час, потрібен лідер, який вміє мислити не тільки раціонально та логічно, але й серцем та почуттями. Інтелект лідера, який максимально використовує свій емоційний інтелект та інтелектуальний інтелект, дасть більш збалансовані результати в його ролі лідера організації для досягнення її цілей та завдань. Майбутні лідери повинні бути чутливими до індивідуальних особливостей, приділяючи більше уваги ставленню один до одного в організаційних підрозділах, а також надаючи рекомендації та поради. Якщо компанія хоче стимулювати інноваційну робочу культуру, оцінка ефективності та мотивація професійних співробітників більше не можуть обмежуватися лише відповідальністю та відхиленням від цілей і стандартів ефективності [231].

Також для керівника необхідно мати навички мудрого лідерства. Мудрі лідерські навички – це особистісні якості та вміння, якими повинен володіти лідер, а для їх розвитку та вдосконалення їх необхідно відточувати та тренувати в динамічних конфліктних ситуаціях, що зміцнюють навички цих студентів [252].

Нижче наведемʼ навички, якими повинен володіти лідер:

1. Візіонер.

Візіонер – це вміння створювати та реалізовувати реалістичне, правдоподібне, інноваційне та привабливе бачення майбутнього організації, яким слідує.

2. Особистий ризик.

Особистий ризик тут означає, що лідер готовий йти на великі особисті ризики, нести великі витрати і йти на самопожертву заради досягнення своєї мети. Це означає, що лідери повинні бути великодушними і готовими жертвувати заради прогресу організації.

3. Чутливість до почуттів інших людей.

Лідер повинен бути чутливим як до навколишнього середовища, так і до своїх членів. Чутливість до навколишнього середовища полягає в здатності реалістично оцінювати обмеження, можливості, сильні сторони, екологічні ризики та ресурси, необхідні для розвитку. Крім того, чутливість до членів означає, що лідер повинен бути сприйнятливим (дуже розуміючим) до здібностей інших і чуйним до потреб і почуттів своїх членів.

4. Широкий кругозір.

Лідер повинен знати про організацію та середовище, яке створюється для забезпечення її прогресивного розвитку.

5. Харизма.

Забезпечує бачення та відчуття місії, вселяє гордість, завойовує повагу та довіру.

6. Комунікбельність.

Вміння володіти навичками спілкування, щоб переконати членів організації було легким.

7. Безкорисливість.

Лідери повинні мати емоційну стабільність і високе его, оскільки їм доведеться стикатися з різними тисками і спокусами.

Розробка та впровадження ефективних стратегій розвитку лідерських якостей є актуальною задачею сучасної управлінської практики та наукових досліджень. Такий підхід дозволяє формувати здатних до адаптації та інновацій лідерів, здатних забезпечити стабільний розвиток організацій і суспільства загалом.

2.3. Організаційно–управлінські підходи до оцінювання та відбору лідерів у системі публічної влади

У сучасних організаціях та публічних інституціях вибір лідера є ключовим фактором визначення ефективності їхньої діяльності та забезпечення довгострокового успіху. Відбір лідерів має здійснюватися

відповідно до стратегічних цілей організації, а також з урахуванням характеристик кандидатів і специфіки ситуацій, у яких вони мають діяти.

Залежно від контексту та цілей, застосовуються різноманітні механізми відбору, які можна класифікувати за кількома критеріями. Одним із поширених підходів є вибір за допомогою голосування, що застосовується у політичних і громадських процесах [201]. В такому випадку, лідер визначається за допомогою системи голосування, наприклад, простим більшістю, рейтингами або пропорційним розподілом місць.

Іншим популярним механізмом є відбір за заслугами, що ґрунтується на оцінці компетенцій, досвіду та заслуг кандидатів. Такий підхід є особливо актуальним у керівництві корпорацій та наукових організаціях, де важливо забезпечити високий рівень професіоналізму [271]. В цьому випадку застосовуються різноманітні системи оцінки, тестування та інтерв'ю.

Також використовуються механізми автоматичного або випадкового відбору, наприклад, жеребкування або опитування групи для ухвалення рішення, що може бути обґрунтованим у ситуаціях, коли інші методи є непридатними або потребують значних ресурсів [286].

В наш час, як і раніше, залишився автократичний та ієрархічний відбір. У цьому випадку лідера призначає або обирає верховний керівник або вищий орган без відкритого голосування, часто через довіру або авторитет.

Крім того, сучасні дослідження наголошують на використанні комбінованих, гібридних підходів, які включають наприклад, початковий відбір кандидатів за заслугами та голосуваннями для остаточного визначення лідера [315].

Методологія відбору лідерів є комплексною системою процедур, що включає визначення критеріїв, інструментів і етапів процесу вибору. Основні компоненти такої методології з урахуванням сучасних підходів можна згрупувати наступним чином:

1. Аналіз вимог і критеріїв відбору.

На початковому етапі визначаються ключові компетенції, навички, особистісні риси й досвід, необхідні для лідера в конкретному контексті [271]. Це дозволяє сформувати профіль ідейного кандидата.

2. Виявлення та формулювання методів оцінювання.

На цьому етапі визначаються інструменти та техніки для об'єктивної оцінки кандидатів. Зокрема, використовуються психометричні тести, ситуаційні задачі, структуровані інтерв'ю, а також багатокритеріальні системи оцінки [271]. Враховуються специфіка ролі, рівень відповідальності та стратегічні задачі організації.

3. Проведення відбору та оцінки кандидатів.

Це безпосередній процес збору інформації про претендентів. На цьому етапі застосовуються заплановані інструменти: оцінка компетенцій через тестування, інтерв'ю з поведінковою оцінкою, кейс-аналіз та апробація лідерських якостей у змодельованих ситуаціях. Особлива увага приділяється об'єктивності та чесності процесу, щоб мінімізувати упередженість [315].

4. Аналіз результатів і порівняльна оцінка кандидатів.

Після завершення етапу оцінювання здійснюється аналіз отриманих даних шляхом застосування або багатокритеріальних балансових систем. Це дозволяє отримати об'єктивну оцінку відповідності кандидатів профілю та вибрати найкращого кандидата відповідно до стратегічних цілей організації

5. Власне рішення та формалізація вибору.

На заключному етапі приймається рішення керівним органом або компетентною комісією щодо обрання лідера. В разі застосування демократії, використовуються голосування або консенсусні процедури для забезпечення легітимності вибору. Таке рішення фіксується у відповідних документах та офіційно затверджується керівництвом організації.

6. Підготовка до входження на посаду.

Після обрання проводяться заходи з інтеграції нового лідера у структуру організації, ознайомлення з корпоративною культурою, ресурсами та

командою. Це сприяє швидкому включенню у роботу та забезпеченню ефективного управління.

До характеристик узагальненого образу керівника–лідера входять біографічні дані, особистісні якості, навички та риси характеру, а також вікові особливості.

Для відбору лідерів важливу роль відіграють біографічні характеристики керівника. Одним із ключових показників є рівень вищої освіти. За даними японських дослідників, типовий японський керівник має один або два університетські дипломи з інженерної галузі або з соціальних наук. Аналогічно, багато сучасних українських керівників здобули гуманітарну, соціально – економічну або юридичну освіту.

Здібності керівника – це психологічні особливості, що сприяють досягненню високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні організаційних завдань. Здібності поділяють на загальні й спеціальні. За дослідженнями американських вчених, найбільш ефективними є ті керівники, які мають помірно високий рівень інтелекту; не всі ті, хто добре навчається, обов'язково стають успішними керівниками.

Специфічні здібності особистості керівника проявляються у його спеціальних знаннях, навичках, компетентності та поінформованості під час виконання конкретних завдань та діяльності.

До особистісних рис керівника належать стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційна врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність та товариськість.

Однак цей перелік не охоплює всіх різноманітних характеристик керівників, що підтверджують як вітчизняні, так і зарубіжні управлінські теорії та практика. З огляду на мінливість політичних, соціально–економічних умов, виникає потреба у розвитку управлінських здібностей та навичок керівника. Тому кожен, хто дбає про справу, зобов'язаний постійно вдосконалювати свої професійні якості.

Знання про вікові особливості керівника дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських – 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника – від 30 до 50 років і більше (у Японії). Приміром, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-літньому віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до триумфу корпорацію «Крайслер», яка перед тим була на грані катастрофи.

Рівень комунікативної компетентності виступає важливим показником оцінювання лідерських якостей, оскільки визначає здатність ефективно взаємодіяти з колективом та забезпечувати результативність управлінської діяльності. Так як процес обміну інформацією між людьми є комунікацією. Для менеджера вона є основою ефективного управління. Вміння чітко і зрозуміло викладати свої думки дозволяє уникнути непорозумінь, мотивувати співробітників і створювати позитивний клімат у колективі.

Ключові вміння у цій сфері:

- Активне слухання – здатність уважно сприймати інформацію й розуміти співрозмовника.
- Варіативність – здатність говорити по – різному про одне й те саме.
- Логічність – послідовність викладу думок.
- Зворотній зв'язок – навичка надавати і приймати конструктивну критику.
- Емоційність – здатність впливати на емоції й почуття оточуючих людей.
- Медіа-комунікація – здатність використовувати сучасні технології для передачі інформації.

Таким чином, визначаючи комунікацію, як невід'ємну частину будь-якого управлінського процесу, визначено особливі вимоги до виконавчих лідерів з погляду їхньої здатності ефективно спілкуватися на всіх рівнях, а

саме: управління конфліктами, орієнтація на результат, особистий розвиток лідера (осмислення власного стилю комунікації), управління змінами, ведення переговорів.

Комунікативні навички лідера можуть бути корисними для таких цілей:

– Підвищення продуктивності у виконанні професійних обов'язків. Добре сформовані комунікативні навички лідерів допомагають підвищити продуктивність работ. Цього можна досягти, обговорюючи важливі питання і допомагаючи команді зрозуміти доручену роботу; надаючи мотиваційні повідомлення, щоб надихнути їх працювати краще і підвищити продуктивність праці.

– Сприяння внутрішній комунікації. Лідер команди повинен встановити стиль спілкування в команді, чітко визначивши очікування та заохочуючи членів команди бути відкритими до міжособистісного спілкування. Це допоможе їм краще працювати в команді.

Компетентність і комунікативні навички – основа сучасного менеджменту. Від їх рівня залежить ефективність реалізації проектів, довіра колективу, формування позитивної корпоративної культури і здатність до адаптації. Тому розвиток цих ключових компетенцій має бути постійним пріоритетом кожного керівника.

Реалізація організаційно–управлінського механізму оцінки та відбору лідерів у системі публічної влади потребує використання валідних інструментів діагностики управлінського авторитету, лідерських компетентностей і сприйняття керівника персоналом. Одним із найбільш ефективних таких інструментів є соціологічні методи оцінювання, зокрема анкетування, що дозволяє отримати зворотний зв'язок від суб'єктів управлінської взаємодії та забезпечує об'єктивізацію кадрових рішень.

В даній роботі зміст анкети було сформовано автором роботи відповідно до концепції комплексної оцінки лідерства в публічному управлінні, яка передбачає поєднання індивідуально–поведінкових, соціально–перцептивних та організаційних характеристик управлінської діяльності. Такий підхід

дозволяє розглядати лідерство не лише як сукупність особистісних якостей керівника, а як системне явище, що проявляється у взаємодії «керівник – колектив – організаційне середовище».

З метою оцінювання рівня управлінського авторитету та проявів лідерства в органах державної влади було проведено анкетування державних службовців та керівників різних рівнів шляхом опитування з використанням спеціально розробленої онлайн-анкети. Анкета розроблена з метою комплексної емпіричної оцінки проявів лідерства керівників органів публічної влади, рівня їхнього професійного та морального авторитету, а також особливостей організаційної культури та стилю управління в державних установах. Інструментарій дозволяє виявити взаємозв'язок між управлінською поведінкою керівника та соціально-психологічним кліматом колективу. Було використано метод стандартизованого анкетного опитування. Анкетування проводиться серед двох категорій респондентів:

- керівників структурних підрозділів;
- державних службовців (працівників), які безпосередньо взаємодіють із керівником.

Інструментарій дослідження базувався на використанні шкали типу Likert, що дозволяє кількісно вимірювати суб'єктивні оцінки, ставлення та поведінкові прояви респондентів та їх подальшу статистичну обробку.

Шкала типу Лайкерта (Likert scale) є одним із найбільш поширених інструментів кількісного вимірювання установок, переконань, оцінок та суб'єктивних суджень респондентів у соціальних, управлінських та поведінкових дослідженнях. Її застосування ґрунтується на припущенні, що складні соціальні явища можуть бути операціоналізовані через систему тверджень, ступінь згоди з якими відображає інтенсивність досліджуваної характеристики. Метод був запропонований американським соціологом Р. Лайкертом і передбачає оцінювання респондентом кожного твердження за впорядкованою градаційною шкалою, що відображає континуум ставлення – від повної незгоди до повної згоди.

У даному дослідженні було використано вибірку обсягом 82 осіб, серед яких 31,7% становили керівники структурних підрозділів, а 68,3% – державні службовці виконавського рівня (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика вибірки	
Показник	Значення
Кількість респондентів	82 осіб
Керівники	26 (31,7%)
Державні службовці (виконавці)	56 (68,3%)
Стаж роботи до 5 років	26%
Стаж роботи 5–15 років	44%
Стаж роботи понад 15 років	30%

Такий розподіл респондентів забезпечив можливість здійснити порівняльний аналіз:

- самооцінки управлінських якостей і авторитету з боку керівників;
- сприйняття лідерства, стилю управління та організаційної культури з боку підлеглих.

Опитування було анонімним і добровільним.

Анкета складалася з трьох змістових блоків, що відображають ключові складові управлінської ефективності:

Блок 1. Оцінка лідерських якостей керівника – спрямований на визначення рівня прояву індивідуальних лідерських якостей керівника як суб'єкта управління, його здатності здійснювати вплив на персонал, формувати спільні цілі, забезпечувати згуртованість колективу та ефективно діяти в умовах змін і невизначеності.

Блок 2. Оцінка авторитету керівника – дає змогу визначити рівень довіри до керівника, сприйняття його професійної компетентності, справедливості, етичності та послідовності управлінських дій.

Блок 3. Організаційна культура та стиль управління – оцінює характер внутрішньоорганізаційної взаємодії, відкритість комунікацій, підтримку розвитку персоналу, рівень зворотного зв'язку та дотримання цінностей публічної служби.

Та четвертого блоку, який присвячений виявленню рівня цифрових компетентностей держслужбовців. Включення блоку, присвяченого цифровій компетентності, дозволило розширити традиційну модель оцінки лідерства, доповнивши її характеристиками цифрового середовища управління. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі розвитку публічної служби, у якій ефективний керівник виступає не лише носієм адміністративних повноважень, а й провідником цифрових змін, здатним інтегрувати технологічні інновації в організаційну діяльність.

Кожен блок містить 12 тверджень, які оцінюються за шкалою від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден») та розкривають відповідний досліджуваний аспект діяльності через конкретні поведінкові прояви керівника.

Узагальнення відповідей здійснюється шляхом:

- обчислення середнього значення за кожним показником;
- порівняння оцінок різних груп респондентів (керівники / підлеглі).

Кількісна обробка передбачає використання методів описової статистики (середнє значення, варіація, ранжування показників), що дозволяє:

- визначити сильні та проблемні аспекти управлінської діяльності;
- оцінити рівень сформованості лідерського потенціалу;
- встановити вплив організаційної культури на ефективність

управління.



Рис. 2.1. Опитування стосовно оцінки авторитету керівника

Джерело: складено автором.

Аналіз результатів дослідження демонструє, що авторитет керівників у державних установах має переважно формально–професійне підґрунтя, тоді як його поведінково–ціннісна складова сприймається підлеглими значно слабше.

Самооцінки керівників у цьому блоці є стабільно високими (понад 4,3 бала), що свідчить про впевненість у власній професійності, етичності та надійності. Оцінки підлеглих нижчі в середньому на 0,5–0,7 бала, що вказує на часткову невідповідність між декларованим авторитетом і реально пережитим досвідом взаємодії.

Підлеглі досить високо оцінюють характеристики, пов'язані з професійною компетентністю:

- професійна підготовленість керівника;
- антикризова стійкість;
- надійність та обов'язковість;
- чесність і дотримання етичних норм.

Це означає, що авторитет керівника базується передусім на посадовій легітимності та експертності, тобто має раціонально–бюрократичний характер.

Найбільші розбіжності зафіксовано щодо показників:

- справедливість у ставленні до працівників;
- прозорість стимулювання;
- відповідність слів і дій;
- рівень довіри до керівника.

Ці результати свідчать про наявність дефіциту процедурної справедливості та управлінської прозорості, що знижує рівень міжособистісної довіри навіть за високої професійної поваги.

Отримані дані дозволяють констатувати:

Авторитет керівника в досліджуваних органах влади має переважно інституційний характер (заснований на посаді та компетентності), але недостатньо трансформується в особистісно–визнаний авторитет, який формується через справедливість, послідовність і відкритість.

Для посилення реального авторитету керівників доцільно:

- впроваджувати практики прозорого прийняття рішень;
- розвивати етичне лідерство та культуру організаційної довіри;
- формалізувати механізми справедливого оцінювання та стимулювання персоналу;
- розвивати навички рефлексивного управління.



Рис. 2.2. Опитування стосовно оцінки лідерських якостей керівників
Джерело: складено автором.

Аналіз отриманих даних свідчить про наявність стійкої різниці між самооцінкою керівників і сприйняттям їхніх лідерських якостей підлеглими, що є важливим індикатором особливостей управлінської взаємодії в державних установах.

Усі показники в групі керівників мають високі середні значення (4,19–4,61), що свідчить про сформоване уявлення керівників про власну ефективність як лідерів. Водночас оцінки підлеглих є нижчими (3,44–4,15), тобто перебувають переважно на рівні «достатнього», а не «високого» розвитку відповідних якостей.

Середній розрив між оцінками становить приблизно 0,6–0,8 бала, що вказує на наявність перцептивного дисонансу між суб'єктом управління та персоналом.

Найменша різниця спостерігається за такими показниками:

- відповідальність (4,61 / 4,15);
- уміння працювати в критичних умовах (4,57 / 4,02);

- стресостійкість (4,49 / 4,05).

Це свідчить про те, що підлеглі визнають функціональну надійність керівників, їх здатність забезпечувати стабільність роботи та приймати рішення в складних умовах. Отже, лідерство в державних установах сприймається передусім як адміністративно-відповідальне, а не як трансформаційне.

Найсуттєвіші відмінності зафіксовано щодо характеристик, пов'язаних із міжособистісною взаємодією:

- заохочення та мотивація підлеглих (4,19 / 3,44);
- комунікаційна відкритість (4,26 / 3,48);
- здатність мотивувати персонал (4,45 / 3,62);
- вміння згуртувати колектив (4,33 / 3,66).

Ці результати вказують, що керівники оцінюють свою управлінську поведінку як підтримувальну та надихаючу, тоді як персонал відчуває дефіцит реальної участі, зворотного зв'язку та визнання.

Показники:

- формування спільного бачення (4,38 / 3,71);
- готовність до інновацій (4,21 / 3,69);
- лідерський потенціал (4,36 / 3,73)

Дані показників свідчать про те, що стратегічні наміри керівників не повною мірою транслюються у щоденну управлінську практику, а тому сприймаються працівниками як декларативні.

Отримані результати дозволяють зробити узагальнюючий висновок:

У досліджуваних державних установах домінує адміністративно-раціональний тип керівництва, який забезпечує організаційну стабільність, але недостатньо реалізує мотиваційну, комунікативну та інтеграційну функції лідерства. Виявлений розрив між оцінками:

- підтверджує наявність ефекту управлінської самоідентифікації (схильність керівників оцінювати власні якості вище);

- свідчить про недостатню сформованість лідерства взаємодії (engaging leadership);

- вказує на потребу розвитку організаційної культури довіри, участі та підтримки персоналу.

Результати опитування обґрунтовують доцільність:

- впровадження програм розвитку емоційного та комунікативного лідерства;

- посилення механізмів зворотного зв'язку в колективах;

- переходу від моделі «керівник–контролер» до моделі «керівник–модератор команди»;

- інтеграції інструментів мотиваційного менеджменту в систему публічного управління.



Рис. 2.3. Опитування стосовно організаційної культури та стилю управління

Результати опитування стосовно організаційної культури та стилю управління виявили найбільший розрив між оцінками керівників і підлеглих, що свідчить про наявність проблем не стільки в індивідуальних якостях керівників, скільки в системі управлінської взаємодії та організаційних практиках.

Керівники оцінюють стан організаційної культури як достатньо високий (понад 4 бали), тоді як підлеглі демонструють значно стримані оцінки (переважно 3,2–3,6 бали). Це вказує на розходження між нормативно задекларованою та дійсною організаційною культурою.

Відносно узгодженими є показники:

- дотримання моральних цінностей;
- повага у спілкуванні;
- загальний інтелектуальний рівень керівників;
- орієнтація на розвиток персоналу (декларативно).

Це означає, що в організаціях підтримується формально коректне професійне середовище, однак воно не завжди переходить у практику залучення працівників до управління.

Найбільший розрив оцінок спостерігається щодо:

- підтримки ініціативності працівників;
- наявності реального зворотного зв'язку;
- відкритості до діалогу;
- здатності керівника визнавати власні помилки;
- пояснення логіки управлінських рішень.

Це свідчить про збереження вертикально–адміністративної моделі управління, у якій комунікація має переважно односторонній характер.

Отримані результати дозволяють визначити домінуючий тип організаційної культури як регламентно–ієрархічну організаційну культуру з елементами декларованої партнерськості, де формальні норми переважають над практиками участі та співтворчості. Виявлена ситуація обмежує розвиток трансформаційного лідерства, оскільки:

- працівники залишаються радше виконавцями, ніж учасниками змін;
- інноваційність не підкріплюється культурою підтримки ініціатив;
- довіра формується повільно через недостатню комунікативну включеність.

Для розвитку організаційної культури як середовища формування лідерства доцільно:

- впроваджувати регулярні практики діалогового управління (feedback–сесії, обговорення рішень);
- розвивати командні формати роботи;
- інституціоналізувати підтримку ініціатив працівників;
- навчати керівників інструментам фасилітації, коучингового стилю управління;
- інтегрувати цінності партнерства у щоденні управлінські процедури.

Таким чином, результати опитування засвідчили, що в досліджуваних органах публічної влади:

- лідерські якості керівників сформовані переважно на індивідуально–професійному рівні;
- авторитет має посадово–компетентнісну основу;
- організаційна культура ще недостатньо підтримує учасницьку модель лідерства.

Отже, ключовим напрямом розвитку є перехід від адміністративної моделі керівництва до культури взаємодіючого лідерства, що передбачає посилення довіри, відкритості, залучення персоналу та спільної відповідальності за результати діяльності.

Таким чином розвиток лідерства в публічному секторі безпосередньо залежить від модернізації організаційної культури, механізмів мотивації та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в кризових та невизначених умовах.



Рис. 2.4. Опитування стосовно цифрових компетентностей державних службовців

Джерело: складено автором.

Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття цифрової трансформації державної служби та усвідомлення її значення для підвищення ефективності публічного управління (середні значення 4,08–4,41). Респонденти демонструють достатній рівень базової цифрової готовності та здатності адаптуватися до нових технологічних рішень (3,85), що створює сприятливі передумови для подальшої цифровізації.

Водночас дослідження виявило певний розрив між індивідуальною готовністю працівників до використання цифрових технологій та організаційними умовами їх впровадження. Найнижчі показники зафіксовано щодо створення системних можливостей для навчання цифровим компетентностям (3,38), що свідчить про недостатню інституційну підтримку професійного розвитку у сфері цифрових навичок.

Окремої уваги потребує компонент цифрового лідерства керівників (3,63–3,69), результати якого засвідчили, що управлінський рівень поки що не повною мірою виконує роль драйвера цифрових змін. Це вказує на

необхідність включення розвитку цифрового лідерства до механізмів підготовки та відбору управлінських кадрів.

Таким чином, цифровізація в органах публічної влади нині має переважно технологічно–інструментальний характер і потребує посилення через організаційно–управлінські механізми навчання персоналу, розвитку цифрових компетентностей і формування лідерства, орієнтованого на інновації.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу сучасного інструментарію розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності сформульовано такі висновки:

1. На основі аналізу чинників, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу встановлено, що їх втілення в органах публічної влади має комплексний, багаторівневий характер і визначається взаємодією системи внутрішніх та зовнішніх чинників. Доведено, що внутрішні чинники — освітній, організаційно-культурний, політичний та технологічний — формують базове середовище розвитку лідерських компетентностей, визначають стиль управлінської діяльності та рівень готовності управлінців до інновацій і змін.

Обґрунтовано, що освітній чинник виступає системоутворюючою основою розвитку лідерського потенціалу, забезпечуючи формування професійних знань, стратегічного мислення, управлінських і комунікативних навичок, а також здатності до безперервного навчання. Встановлено, що організаційна культура визначає ціннісні орієнтири діяльності органів влади, впливає на стиль лідерства, рівень довіри та відкритості, а також створює передумови для впровадження інновацій.

Доведено, що політичне середовище виступає визначальним інституційним чинником, який обумовлює можливості реалізації лідерського потенціалу через рівень політичної стабільності, прозорість процедур, ефективність кадрової політики та рівень довіри громадян. Підтверджено, що

технологічний розвиток і цифровізація трансформують зміст лідерства, формуючи нові вимоги до управлінців, зокрема щодо володіння цифровими компетентностями, здатності працювати з даними та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Встановлено, що зовнішні чинники — глобалізація, цифровізація та кризові явища — формують динамічне середовище функціонування публічного управління, підвищують рівень невизначеності та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що в умовах глобальних трансформацій особливого значення набуває здатність лідерів до адаптивності, стратегічного мислення, управління ризиками та ефективної комунікації.

Доведено, що сучасне публічне управління функціонує в умовах VUCA-середовища, що вимагає формування нового типу управлінця-лідера, орієнтованого на інноваційність, гнучкість, цифрову спроможність та здатність до трансформаційного лідерства. Визначено, що ефективна реалізація лідерського потенціалу можлива лише за умови узгодженого розвитку всіх зазначених чинників, що забезпечує підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та їх здатності до стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

2. Формування стратегії розвитку лідерських навичок є складним і багаторівневим процесом, який не зводиться лише до вдосконалення окремих навичок, а передбачає зміну стану діяльності та мислення особи, сприяючи її здатності вирішувати більш складні завдання. Хоча концепція інтуїтивна за своєю природою, для досягнення ефективності необхідні високорозвинені взаємодії між наставниками, колегами та з тими, хто керується, у рамках соціальної мережі, яка може виходити за межі організації. У сучасних умовах конкуренції та постійних змін організаціям важливо розробляти ефективні програми розвитку лідерів, оскільки саме вони сприяють інноваціям, швидкому реагуванню на зміни, креативності у розв'язанні проблем і підтримці високої продуктивності.

Розвиток лідерства виходить за межі простої поєднання навичок і вмінь: він включає формування самодієздатності, усвідомлення різних підходів до мотивування та розвиток конкретних лідерських навичок, що покращують взаємодію з послідовниками і підвищують мотивацію членів колективу. Важливою умовою для успіху в цьому процесі є можливість є практичного застосування набутого досвіду у реальних робочих умовах.

Загалом, розвиток лідерських якостей передбачає акцент на міжособистісних та внутрішньоособистісних навичках, таких як здатність ефективно взаємодіяти, вести переговори, переконувати та розуміти реакції інших. Розвинена соціальна компетентність сприяє підвищенню ефективності лідера у конкретному контексті, а врахування соціального оточення є важливим фактором у цьому процесі. Таким чином, розвиток лідерства сприяє зміцненню соціального капіталу організації, що підвищує її загальну ефективність.

3. Загалом механізми оцінки та відбору лідерів у сучасних організаціях і суспільних структурах вибір лідера є ключовим фактором, що визначає ефективність їхнього функціонування і довгостроковий успіх. Наприклад, голосування є популярним методом у політичних і громадських процесах і дозволяє обрати лідера за допомогою різних систем голосування. Відбір за заслугами ґрунтується на оцінці компетенцій і досвіду кандидатів і застосовується у сферах, де потрібен високий рівень професіоналізму.

Збереженим залишаються автократичні та ієрархічні підходи, коли лідера призначає чи обирає вищий керівний орган без відкритого голосування, базуючись на довірі і авторитеті. У сучасних умовах все більш поширеними стають гібридні підходи, що комбінують різні методи, наприклад, попередній відбір за заслугами та голосування для остаточного визначення. Також процедуру відбору можна уявити як систему етапів, починаючи з аналізу вимог і визначення критеріїв, що дозволяє формувати профіль потенційного лідера. Наступним кроком є розробка методів оцінювання – застосування різних інструментів, таких як тестування, інтерв'ю та кейс-аналіз, з

урахуванням специфіки ролі та відповідальності. Далі проводиться безпосередній відбір та оцінка кандидатів, здійснюється порівняльний аналіз отриманих результатів та обирається найсприятливіший варіант. На заключному етапі приймається офіційне рішення та фіксується у відповідній документації. Після обрання нового лідера важливо забезпечити його інтеграцію в організацію через ознайомлення з ресурсами та командою, що сприяє швидшому входженню в управлінський процес і підвищенню ефективності його роботи.

Результати опитування за чотирма змістовими блоками засвідчили, що в органах публічної влади сформовано базовий потенціал управлінського лідерства, який проявляється у здатності керівників організовувати діяльність колективу, забезпечувати виконання завдань та підтримувати належний рівень професійної взаємодії. Водночас лідерство здебільшого реалізується в межах традиційної адміністративної моделі, де формальний статус переважає над неформальним впливом, а організаційна культура ще зберігає ознаки ієрархічності. Недостатній розвиток механізмів зворотного зв'язку, залучення персоналу до прийняття рішень і підтримки ініціатив обмежує трансформацію управлінця з адміністратора у лідера змін.

Опитування також показало позитивне сприйняття цифровізації державними службовцями та їх готовність використовувати сучасні технології у професійній діяльності, однак рівень організаційної підтримки розвитку цифрових компетентностей і впровадження інновацій залишається недостатнім. Це свідчить про наявність розриву між об'єктивною потребою у цифровій трансформації та управлінськими механізмами її забезпечення.

Отже, підвищення ефективності публічного управління потребує впровадження комплексних організаційно–управлінських механізмів формування лідерства, що поєднують розвиток професійних і цифрових компетентностей, модернізацію організаційної культури та орієнтацію на партнерську, інноваційну модель державної служби.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО– УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні

Зусилля зі створення інноваційного інструментарію для розвитку інституту лідерства в державному управлінні в Україні є стратегічно важливим завданням для модернізації державного управління в умовах системної трансформації суспільства, воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Україна функціонує в умовах багатовимірної турбулентності:

- воєнний стан;
- масштабна реконструкція інфраструктури;
- реформування економіки;
- інтеграція в Європейський Союз;
- цифровізація державних інституцій.

У цих умовах традиційні адміністративні підходи є недостатніми. Стратегічне мислення, адаптивність, аналітичні навички та відповідальність повинні бути частиною управлінських підходів. Таким чином, інститут лідерства виступає як важливий механізм державної стійкості, а не як додатковий аспект кадрової політики. Формування інноваційно–орієнтованого інструментарію для створення інституту лідерства в державному управлінні є завданням вибору компромісного пакету інструментів за суперечливими критеріями: підвищення інституційної спроможності та відповідності нормативним вимогам ускладнить

впровадження, тоді як цифровізація збільшить керованість і прозорість, але підвищить вартість, тоді як освітні інтервенції створюють швидкі ефекти, але без інституційного закріплення є менш стійкими.

Для формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України пропонується використати метод VIKOR (серб. VIsekriterijumska Optimizacija i Kompromisno Resenje) [260; 276]. VIKOR – це потужний інструмент багатокритеріального аналізу, який ідеально підходить для обґрунтування управлінських рішень, де немає одного «ідеального» варіанту, а є потреба знайти компроміс. На відміну від методів, які просто ранжують варіанти, VIKOR дозволяє визначити краще рішення із набору альтернатив на основі декількох критеріїв з різними одиницями виміру.

Метою дослідження є вибір найкращого набору інструментів розвитку інституту лідерства в органах публічної влади України (поєднання інституційних, навчальних, оціночних та цифрових компонентів тощо) шляхом експертного багатокритерійного оцінювання методом VIKOR.

Оцінки формуються експертно, а агрегування здійснюється з урахуванням компетентності експертів (зважування оцінок).

До складу експертної групи можуть бути включені компетентні фахівці:

- науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;
- практики державної служби (керівники структурних підрозділів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування), що мають досвід впровадження управлінських реформ;
- фахівці у сфері управління персоналом органів публічної влади та розвитку компетентностей;
- експерти з цифрової трансформації державного управління.

У табл. 3.1 надано перелік можливих альтернативних конфігурацій інструментарію для розвитку інституту лідерства.

Таблиця 3.1

Перелік альтернативних конфігурацій інструментарію для розвитку
інституту лідерства

Код	Альтернатива (пакет інструментів)
A1	Інституційна модель через реформу законодавства
A2	Освітньо–академічна модель (державна школа лідерства)
A3	Digital–модель (єдина національна цифрова платформа лідерства)
A4	Модель через міжнародні партнерства
A5	KPI–орієнтована система оцінювання лідерства
A6	Competency–based модель
A7	Гібридна інституційно–цифрова модель
A8	Пілотна регіональна модель

Обрані альтернативи A1–A8 сформовано з урахуванням системного підходу до публічного управління та охоплюють ключові механізми інституціоналізації лідерства: нормативний, освітній, цифровий, оціночний, міжнародний та експериментальний. Таким чином, кожна альтернатива репрезентує окремий концептуальний підхід до розвитку інституту лідерства (табл. 3.2).

Обрана множина альтернатив є: повною, оскільки охоплює всі ключові виміри розвитку лідерства; несуперечливою, оскільки кожна альтернатива репрезентує окремий концептуальний підхід; порівнюваною, тому що альтернативи можуть бути оцінені за єдиною системою критеріїв.

Таким чином, вибір саме цих альтернатив на думку автора забезпечує теоретичну повноту та аналітичну глибину дослідження, а також дозволяє визначити оптимальну модель розвитку інституту лідерства з урахуванням стратегічних викликів сучасного публічного управління України.

Опис альтернатив (пакетів інструментів) для розвитку інституту
лідерства

Альтернатива	Сутність	Доцільність включення	Концептуальна роль
1	2	3	4
A1 – Інституційна модель через реформу законодавства	Передбачає нормативне закріплення лідерських компетентностей, процедур оцінювання та механізмів розвитку у законодавстві та підзаконних актах.	– інституціоналізація є основою стійкості реформ; – без нормативного закріплення лідерство залишається неформальним явищем; – законодавча модель створює передумови для системності та обов’язковості впровадження.	Ця альтернатива представляє інституційно–правовий вимір розвитку лідерства.
A2 – Освітньо–академічна модель (державна школа лідерства)	Формування спеціалізованої системи підготовки управлінців–лідерів через освітні програми.	– людський капітал є ключовим фактором державної спроможності; – навчання забезпечує трансформацію управлінської культури; – можливість стандартизувати підготовку.	Репрезентує кадрово–освітній вимір інструментарію.
A3 – Digital–модель (єдина національна цифрова платформа лідерства).	Створення цифрової екосистеми розвитку та оцінювання лідерських компетентностей.	– забезпечує масштабованість; – дозволяє впровадити управління на основі даних; – підвищує прозорість і підзвітність.	Відображає інноваційно–технологічний вимір.
A4 – Модель через міжнародні партнерства	Інтеграція міжнародного	– адаптація європейських стандартів	Репрезентує євроінтеграційний та

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	досвіду та участь у спільних програмах.	управління; – доступ до кращих практик; – підвищення інституційної довіри.	транснаціональний вимір
A5 – КРІ-орієнтована система оцінювання лідерства	Впровадження вимірюваних індикаторів ефективності лідерської діяльності	– забезпечує об'єктивізацію лідерства; – зменшує суб'єктивізм кадрових рішень; – формує систему підзвітності	Відображає оціночний та управлінсько-аналітичний вимір
A6 – Competency-based модель	Розвиток лідерства через чітко визначені компетентності	– забезпечує системність підготовки; – узгоджує навчання, оцінювання та кар'єрне просування; – відповідає сучасним моделям HRM у публічному секторі.	Представляє компетентнісно-методологічний вимір.
A7 – Гібридна інституційно-цифрова модель	Поєднання нормативного закріплення, цифрової інфраструктури та системи оцінювання.	– забезпечує синергію інструментів; – зменшує ризики фрагментарності реформ; – формує системоутворюючий механізм.	Є інтегрованою системною альтернативою, що поєднує переваги попередніх моделей.
A8 – Пілотна регіональна модель	Тестування інструментарію на рівні окремих регіонів чи громад	– мінімізує ризики масштабних помилок; – дозволяє апробацію інструментів; – створює адаптивний механізм впровадження.	Відображає експериментально-адаптивний вимір.

Джерело: складено автором.

Оцінка цих альтернатив буде відбуватися за наступними критеріями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінювання альтернатив

Код	Критерій
Q1	інституційна спроможність
Q2	законодавча відповідність
Q3	інноваційність
Q4	цифрова інтеграція
Q5	фінансова доцільність
Q6	масштабованість
Q7	суспільна ефективність
Q8	стійкість до кризових умов

Формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні є багатовимірною управлінською задачею, що поєднує інституційні, правові, організаційні, цифрові, економічні та соціальні аспекти. Тому система критеріїв повинна відображати цілісність інституту лідерства як складної соціально–управлінської системи та забезпечувати стратегічну валідність прийнятого рішення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Опис критеріїв оцінювання альтернатив

Критерій	Сутність	Концептуальна роль
1	2	3
Q1 – Інституційна спроможність	Інституційна спроможність характеризує здатність системи публічного управління: – формалізувати механізми розвитку лідерства; – інтегрувати їх у структуру органів влади; – забезпечити сталість функціонування незалежно	Інститут лідерства – це не окремий проект або програма навчання, а елемент інституційної архітектури держави. Без належного закріплення: – створені інструменти залишаються декларативними; – зміни мають ситуативний характер;

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
	від зміни персоналій.	– відсутня довгострокова сталість.
Q2 – Законодавча відповідність	Критерій визначає: – узгодженість інструментарію з чинним законодавством; – відсутність нормативних колізій; – можливість правового закріплення результатів.	Будь-яка реформа в публічному управлінні повинна бути легітимною. Якщо інноваційна модель суперечить законам, потребує масштабних законодавчих змін, або створює правову невизначеність, її впровадження стає ризикованим і політично вразливим.
Q3 – Інноваційність	Інноваційність відображає: – новизну управлінських підходів; – використання сучасних моделей лідерства; – застосування компетентнісних та аналітичних інструментів; – відповідність глобальним тенденціям public governance.	Інноваційність забезпечує конкурентоспроможність системи публічного управління, підвищує адаптивність держави, створює потенціал стратегічного розвитку.
Q4 – Цифрова інтеграція	Даний критерій оцінює рівень: – цифровізації процесів оцінювання та розвитку лідерства; – використання інформаційно-аналітичних систем; – інтеграції державними реєстрами; – застосування управління на основі даних.	Цифрова трансформація є одним із базових напрямів модернізації державного управління. Розвиток інституту лідерства без цифрової складової не забезпечує масштабованість, не створює аналітичної бази для управлінських рішень, обмежує прозорість і підзвітність.
Q5 – Фінансова доцільність	Даний критерій включає: – обсяг необхідних бюджетних ресурсів; – співвідношення витрат і очікуваних результатів; – економічну ефективність впровадження.	Реформи у сфері публічного управління реалізуються в умовах обмежених ресурсів, особливо в період воєнного та післявоєнного відновлення. Ігнорування фінансового аспекту знижує реалістичність моделі, підвищує ризик невиконання, зменшує політичну підтримку.

Кінець таблиці 3.4

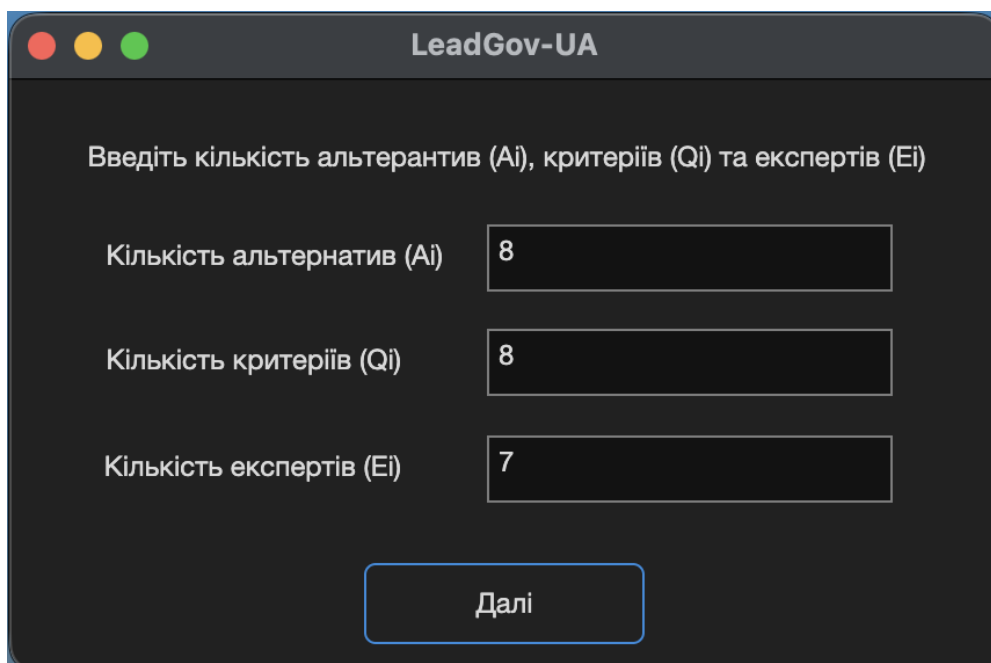
1	2	3
Q6 – Масштабованість	Даний критерій визначає здатність альтернативи: <ul style="list-style-type: none"> – поширюватися на всі рівні влади; – адаптуватися до різних регіонів; – забезпечувати системний, а не локальний ефект. 	Інститут лідерства повинен функціонувати в масштабах усієї системи публічної влади, а не окремих структур. Модель, що не масштабується створює фрагментарність, не забезпечує системної трансформації, втрачає стратегічну цінність.
Q7 – Суспільна ефективність	Даний критерій відображає: <ul style="list-style-type: none"> – вплив на якість державних послуг; – рівень довіри громадян; – підвищення прозорості; – соціальний ефект від підвищення управлінської компетентності. 	Лідерство в публічному управлінні має кінцевою метою не внутрішню оптимізацію системи, а покращення якості публічної політики. Цей критерій пов'язує внутрішні управлінські механізми із зовнішнім суспільним результатом, забезпечує орієнтацію на публічну цінність.
Q8 – Стійкість до кризових умов.	Даний критерій оцінює здатність моделі: <ul style="list-style-type: none"> – функціонувати в умовах воєнного стану; – адаптуватися до політичної нестабільності; – мінімізувати організаційні ризики; – забезпечувати безперервність управління. 	Україна функціонує в умовах підвищеної турбулентності. Тому інститут лідерства має бути адаптивним, кризостійким, інституційно захищеним.

Джерело: складено автором.

Система критеріїв Q1–Q8 відображає інституційний, правовий, інноваційний, цифровий, економічний та соціальний виміри розвитку інституту лідерства. Створює конфліктність між окремими критеріями (інноваційність та фінансова доцільність; цифровізація та кризові ризики), що обґрунтовує застосування компромісного багатокритеріального методу. Забезпечує комплексну оцінку альтернатив з позицій стратегічного розвитку державного управління. Таким чином, обрана система критеріїв є теоретично

обґрунтованою, методично доцільною та адекватною завданню формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України.

Вибір інструментарію розвитку інституту лідерства відбувається за допомогою розробленого в межах даного дослідження програмного застосунку **LeadGov-UA**, який реалізує метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR. На рис. 3.1 представлено головне вікно даного програмного застосунку. Дана програма дозволяє трансформувати суб'єктивні експертні оцінки у валідовану модель прийняття рішень, забезпечуючи автоматизований відбір найбільш ефективних стратегій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади.



LeadGov-UA

Введіть кількість альтернатив (Ai), критеріїв (Qi) та експертів (Ei)

Кількість альтернатив (Ai)	8
Кількість критеріїв (Qi)	8
Кількість експертів (Ei)	7

Далі

Рис. 3.1. Головне вікно програми

З метою уникнення перевантаження основного тексту дисертації допоміжними технічними матеріалами, основні інтерфейсні вікна програмного продукту, а також детальний опис математичного апарату зазначеного методу винесено у додатки (Додаток Б). Це дозволяє зосередити увагу в основному тексті на результатах дослідження та їх інтерпретації, забезпечуючи водночас можливість ознайомлення з алгоритмічною та прикладною реалізацією запропонованого підходу.

Таким чином, деталі реалізації методу та програмного забезпечення представлені у Додатку Б, а в основному тексті акцент зроблено на аналізі отриманих результатів і визначенні ефективних стратегій розвитку лідерського потенціалу. Це дозволяє безпосередньо перейти до порівняння альтернатив та вибору оптимального рішення на основі багатокритеріальної оцінки.

З отриманих результатів (табл. Б. 20) видно, що альтернативне рішення **A₇ (гібридна інституційно–цифрова модель)** є найкращим за методом експертних оцінок VIKOR, що підтверджує доцільність поєднання інституційних та цифрових підходів у формуванні лідерства в органах публічної влади. Залучення експертного оцінювання разом із математичною процедурою ранжування забезпечило науково обґрунтований вибір найбільш оптимальної моделі розвитку лідерських компетентностей. Це також підтвердило, що жоден з одновимірних підходів (нормативний, освітній, оціночний або цифровий окремо) не може комплексно вирішити дане завдання.

Використання багатокритеріального підходу за допомогою методу VIKOR дозволило порівняти вісім альтернатив за сукупністю інституційних, освітніх, оціночних і цифрових параметрів. При цьому якісні характеристики були перетворені на кількісні оцінки з урахуванням їх відповідності таким критеріям, як спроможність, узгодженість, ефективність, масштабованість та стійкість до ризиків. В результаті було виявлено найбільш збалансовану гібридну інституційно–цифрову модель, яка забезпечує оптимальне поєднання інституційної стабільності, інноваційності, аналітичної підтримки управлінських рішень і стратегічної масштабованості розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України.

Враховуючи отримані результати та визначену оптимальну гібридну інституційно–цифрову модель розвитку інституту лідерства, доцільно окреслити перспективні шляхи удосконалення підготовки управлінців–

лідерів, які забезпечують ефективне формування лідерського потенціалу в органах публічної влади.

3.2. Шляхи удосконалення підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади

Розвиток інституту лідерства в публічному управлінні вимагає системного вдосконалення підготовки керівників, здатних діяти в умовах високої невизначеності, кризових викликів та стратегічних трансформацій різних сфер. Аналіз альтернативних моделей розвитку інструментарію розвитку інституту лідерства засвідчив доцільність інтегрованого підходу, що поєднує інституційні, освітні, оціночні та цифрові механізми.

Проблема лідерства сьогодні є ключовою. Світ вступає в постіндустріальну епоху глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних людських ресурсів. Відповідно змінюються умови праці (інтелектуальна праця виходить на перше місце) та системи управління, в тому числі і державного [126]. Старі принципи керівництва втрачають ефективність. Стає складно керувати у світі, де креативність стала цінуватися більше, ніж старанність.

Разом із цим, в умовах активних демократичних, соціальних та економічних змін суттєво трансформується роль держави та її функції. Це, у свою чергу, впливає на державні управлінські відносини, що зумовлює необхідність одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань: розвиток основ незалежності кожної нації та кардинальна реформа політичної сфери і соціально–економічних відносин. Ці процеси сприяють перетворенню системи державного управління, зокрема шляхом вдосконалення кадрового потенціалу та створення ефективного й потужного державного управління.

Очевидно, що в існуючих умовах в системі державного управління виникає потреба в новому типі управлінця. Потрібен керівник з високим професіоналізмом, який володіє лідерськими компетенціями та має новий підхід до мислення, а також сучасний набір знань, умінь і навичок. Крім того,

важливо, щоб він мав високу відповідальність перед країною за результати своєї роботи.

Проблеми, що виникають перед сучасним світом, вимагають від системи державного управління активних і динамічних заходів, а також формування такої державної служби, де працюють «відповідальні» люди – особистості, які мають не лише необхідні знання та кваліфікацію, але й «сповнені духу державної служби, віддані принципам доброчесності та професіоналізму» [83].

Адаптація професійної підготовки державних службовців до реальних потреб органів влади вимагає наявності гнучкого механізму взаємодії, що забезпечує постійний діалог між замовниками та постачальниками такої підготовки. Важливою умовою ефективного функціонування системи професійної підготовки є співпраця та взаємодія з системою управління кадровими ресурсами державної служби. І дійсно діючи поодиноці, два компоненти державної служби – освітній та офіційний – не здатні забезпечити таку ефективність, як при спільних зусиллях. Людині потрібні дві ноги, щоб добре ходити» [86].

Однак недостатньо бути тільки керівником управлінцем (управляти, керувати), важливо брати на себе більшу відповідальність, ніж записано в посадовій інструкції, вміти вести людей за собою, вміти їх переконувати, вміти ставити перед ними цілі і спонукати їх до творчого досягнення цілей, тобто сьогодні важливо бути керівником–лідером. Тому лідерство – це загальна вимога, що висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який береться за зразок і очікується на практиці.

Відповідно, виникає питання професійних компетенцій лідера. У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектора» зазначається, що «здатність урядових установ домогтися від свого персоналу результативної роботи виключно в державних інтересах залежить від здатності, мотивації, доброчесності

особистостей, які працюють в цих закладах, а також від їх лідерських якостей» [118].

Сучасний стан справ у органах публічної влади світу все більше переконує, що успішність управлінської діяльності державних службовців залежить як від наявності у них певних особистісних характеристик, так і від управлінської майстерності.

Таблиця 3.5

Характеристика управлінського майстерства

Управлінська майстерність	Ознаки управлінської майстерності
Комплексне	Здатність усвідомлювати та передбачати перспективи, розробляти відповідні організаційні стратегії
Аналітичне	Уміння використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби
Адміністративне	Здатність дотримуватися правил організаційної культури
Технічне	Спроможність вирішувати завдання за допомогою спеціальних знань, умінь і навичок
Майстерність приймати рішення	Можливість обирати оптимальний варіант управлінського рішення серед ряду існуючих альтернатив
Комунікативне	Уміння організовувати ефективну, результативну, комунікативну взаємодію з підлеглими
Соціальне–психологічне	Уміння ефективно керувати колективом з урахуванням індивідуально–психологічних особливостей співробітників, їхніх потреб і навичок

Джерело: складено на основі [118].

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності виникає питання про критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань на шляху ефективного соціально–економічного розвитку, які спираються на відповідну методологію підготовки лідерів.

Можна вважати, що методологія формування знань, умінь і навичок у майбутніх лідерів у державному управлінні має включати демократичні

принципи і специфічні навчальні методики, спрямовані, зокрема, на формування громадянських та управлінських компетенцій, які у свою чергу, мають відповідати наступним кваліфікаційним рівням:

1) здатність розв'язувати комплексні проблеми у галузі професійної або дослідно–інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення існуючих і створення нових цілісних знань або професійної практики;

2) здатність визначати і розв'язувати соціально значущі системні проблеми у визначеній сфері діяльності, які є ключовими для забезпечення сталого розвитку і вимагають створення нових системоутворюючих знань і прогресивних технологій.

Як уже зазначалося раніше, сучасний демократичний лідер – це лідер з найкращими, елітними якостями. Тому знання, вміння та навички, отримані під час навчання, важливі для якісного здійснення функцій державного управління, зокрема, на керівних (лідерських) посадах у системі державного управління, і покликані сприяти служінню державі шляхом доброчесності та поваги, коли керівник інтегрує цінності та етичні норми і особистою поведінкою їх демонструє, показує приклад відданості ідеї служіння, позитивно мислить, вчить і вчиться у інших, надихає підлеглих на прагнення до досконалості, розвиває взаємодію персоналу, заохочує відкриті конструктивні відносини між працівниками, довіряє і служить прикладом довіри для інших, ефективно управляє кадрами і організовує роботу колективу.

Для визначення перспективних шляхів удосконалення підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади України було виконано узагальнення результатів аналізу практик підготовки лідерів державної служби у передових країнах Європейського Союзу, Канади, Сполучених Штатів Америки та Японії (табл. 3.6) [166], що дозволяє перейти від опису зарубіжного досвіду до визначення можливостей його адаптації з урахуванням інституційних особливостей і сучасних викликів розвитку системи публічного управління в Україні.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика практик підготовки лідерів державної служби зарубіжних країн

Країна / регіон	Провідні інституції підготовки	Ключові підходи до формування лідерства	Характерні інструменти навчання	Практичне значення досвіду
Європейський Союз (на прикладі Франції, Німеччини)	Національні школи публічного управління, спеціалізовані інститути державної служби	Інституціоналізована модель підготовки вищого корпусу державної служби; орієнтація на стратегічне управління та публічні цінності	Конкурсний відбір, інтеграція навчання і стажування, міждисциплінарні програми, розвиток цифрових компетентностей	Формування професійної управлінської еліти та єдиних стандартів державного управління
Канада	Canada School of Public Service	Безперервний професійний розвиток (lifelong learning); розвиток етичного, інклюзивного та інноваційного лідерства	Модульні програми, індивідуальні плани розвитку, коучинг, міжвідомче навчання	Формування єдиної управлінської культури та адаптивності державної служби
Сполучені Штати Америки	Office of Personnel Management, програми Senior Executive Service	Компетентнісна модель лідерства, тісно пов'язана з результативністю діяльності та управлінням змінами	Оцінювання компетентностей, практикоорієнтовані тренінги, leadership development programs, наставництво	Орієнтація на ефективність, відповідальність і стратегічну спроможність керівників
Японія	Система підготовки під координацією National Personnel Authority	Кар'єрна модель розвитку державного службовця; поєднання професійного навчання з ротацією посад і накопиченням управлінського досвіду	Службова підготовка, довгострокове планування кар'єри, колективні форми прийняття рішень	Забезпечення інституційної стабільності, наступності управління та високої організаційної лояльності

Джерело: складено на основі [166].

У досліджуваних країнах сформовано системні моделі розвитку публічного лідерства, які базуються на інституційній інтеграції навчання в кадрову політику, безперервному професійному розвитку, практичній орієнтації освітніх програм, цифровізації та зосередженості на стратегічному

управлінні змінами. Ці характеристики можуть надати методологічну основу, за допомогою якої можна знайти шляхи для кращої підготовки управлінських лідерів національної системи публічної влади.

На основі результатів порівняльного аналізу та з урахуванням сучасних трансформаційних процесів у системі державного управління України, не слід механічно запозичувати іноземні моделі, а концептуально адаптувати їх до національних інституційних умов, кадрового потенціалу та стратегічних завдань державного розвитку. Це вимагає створення цілісної системи підготовки управлінських лідерів, зосередженої на компетентнісному, інноваційному та ціннісно–орієнтованому лідерстві для ефективного управління публічною владою в умовах невизначеності, відновлення та довгострокових соціальних змін.

Проведений аналіз практик підготовки лідерів у країнах Європейського Союзу, а також у Канаді, Сполучених Штатах Америки та Японії дав змогу окреслити перспективні шляхи вдосконалення професійної підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади України (рис. 3.2).

Після визначення ключових шляхів удосконалення підготовки управлінців–лідерів доцільно розглянути кожен із них детальніше, висвітлюючи зміст, практичні підходи та очікувані результати впровадження.

1. Інституційне закріплення моделі розвитку лідерства

Ефективна підготовка лідерів у публічному секторі не може залишатися розрізною освітньою ініціативою. Для системного розвитку лідерського потенціалу необхідно впровадити комплекс заходів, що забезпечують інституційне закріплення моделі лідерства:



Рис. 3.2. Перспективні шляхи удосконалення підготовки управлінців–лідерів

Джерело: складено автором.

- a) Нормативне закріплення компетентнісної моделі лідера:
 - Розробити та офіційно затвердити державні стандарти лідерських компетентностей для керівників різних рівнів управління.
 - Визначити ключові компетенції (стратегічне мислення, управління змінами, комунікації, цифрова грамотність, етичне лідерство) та їхні критерії оцінки.
- b) Інтеграція у систему державної служби:
 - Включити розвиток лідерських компетентностей у плани професійного розвитку державних службовців.
 - Забезпечити взаємозв'язок між навчанням, наставництвом і щоденною управлінською практикою.
 - Використовувати цифрові платформи для обліку та моніторингу прогресу службовців у розвитку компетентностей.
- c) Зв'язок розвитку компетентностей із кар'єрним просуванням:

– Створити прозору систему оцінки лідерського потенціалу, що впливає на можливості просування по службі.

– Забезпечити мотиваційні механізми: стимулювання, участь у стратегічних проєктах, доступ до спеціалізованого навчання та наставництва.

Закріплення моделі лідера, заснованої на компетенціях, переводить розвиток лідерства з особистого процесу в компонент системи державної кадрової політики, що сприяє стабільності, передбачуваності та стратегічній орієнтації у підготовці управлінських кадрів

2. Впровадження компетентнісної моделі навчання державних службовців.

Трансформація традиційних освітніх моделей у компетентнісно-орієнтовані є фундаментальним кроком в оновленні підготовки управлінських лідерів. Така орієнтація веде не лише до передачі знань, але й до формування практичних навичок, ціннісних орієнтацій та стратегічного мислення, актуального для кризового та поствоєнного управління.

Компетентнісна модель передбачає:

1. Стратегічне мислення. Освіта повинна розвивати здатність відображати довгострокові наслідки управлінських рішень, встановлювати системний погляд на те, як можуть розвиватися державні органи та сама держава.

2. Антикризове управління. Здатність діяти результативно в екстрених ситуаціях — будь то воєнні виклики або локальні кризи — має на меті зменшити ризики, координувати ресурси та сприяти швидкому відновленню роботи всіх елементів державних органів після складних обставин.

3. Цифрову грамотність. Підготовка лідерів до використання сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ для ефективного управління процесами забезпечить прозорість ухвалюваних рішень і прискорить збір інформації, а також координацію між державними структурами.

4. **Управління змінами.** Навчання навичкам ефективно впроваджувати інновації, адаптації організаційних процесів до нових умов.

5. **Етичне лідерство.** Розвиток високих етичних практик, цінностей прозорості, відповідальності та соціальної цінності в діяльності керівника; це гарантуватиме довіру, яку люди покладають на державні інституції, та стабільність державного управління в умовах відновлення та трансформації.

Оцінка результатів навчання має проводитися з використання цифрових платформ для моніторингу прогресу, інтеграції з системою KPI та методів багатокритеріального аналізу (наприклад, VIKOR).

Перехід до компетентнісної моделі навчання дозволяє сформуванню управлінців нового типу – стратегічно мислячих, адаптивних, цифрово грамотних та етично відповідальних, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності державного управління, а й сталу трансформацію культури публічного лідерства в Україні.

3. *Інтеграція цифрових інструментів у підготовку управлінців–лідерів*

Сучасні досягнення у формуванні навичок лідерства в державному секторі неможливо без цифрових технологій. Крім того, цифрові інструменти сприяють систематизації, масштабуванню, індивідуалізації та прозорості процесів розвитку та прискорюють адаптацію освітніх програм до нових викликів під час війни та в післявоєнний період. Одним із можливих рішень є створення централізованої цифрової платформи обліку та розвитку компетентностей, яка дозволяє:

- вести облік усіх компетентностей державних службовців у режимі реального часу;
- відстежувати прогрес у розвитку лідерських навичок;
- інтегрувати освітні програми, тренінги, сертифікації та результати оцінювання в єдину систему.

Функціональні модулі платформи можуть включати:

- електронні портфоліо управлінців;
- базу даних успішних кейсів та сценаріїв кризового управління;
- інструменти для планування кар'єрних траєкторій та пов'язаних навчальних модулів.

Для підвищення ефективності цифрової підтримки розвитку лідерства доцільно застосовувати штучний інтелект та аналітику великих даних, що дозволяє прогнозувати потреби у компетентностях та оцінювати ризики кадрових рішень.

В наш динамічний час інтеграція ІІІ в систему публічного управління має як великі перспективи, так і деякі виклики [152]. Зокрема захист даних та їхня безпека мають надзвичайно важливе значення, особливо у ситуаціях із чутливою інформацією для керівництва. Важливо збалансувати людську інтуїцію та інсайти, що генеруються ІІІ, щоб уникнути надмірної залежності від технологій.

Прогнозна аналітика надає керівникам–лідерам інсайти з минулих даних, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, стратегій виходу на ринок та управління ризиками. Це ключовий напрямок прийняття рішень на основі даних. Крім того, управління персоналом та підбір кадрів за допомогою ІІІ зменшує кількість процедур через автоматизацію таких завдань, як попередній відбір резюме та відповідність кандидатів, що підвищує ефективність найму [152]. ІІІ також впливає на залученість працівників та їхній добробут за рахунок аналізу настроїв, який виявляє емоційні теми у взаємодіях працівників, та чат–ботів на базі ІІІ, що надають негайну підтримку. Оцінювання навичок за допомогою ІІІ та індивідуалізовані навчальні рекомендації допомагають лідерам розвивати таланти та стимулювати постійне вдосконалення.

Центральною у процесі впливу ІІІ на розвиток лідерського потенціалу є організаційна функція ІІІ, вона спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів публічного управління та підтримку діяльності керівників. Ця функція реалізується шляхом підтримки ухвалення рішень що здійснюється

через системи рекомендацій і аналітичні платформи, які допомагають керівникам оцінювати альтернативи, через оптимізацію процесів що сприяє підвищенню ефективності управлінських процедур, скороченню часу реагування та зменшенню адміністративних витрат [152].

4. Система персоналізованих траєкторій навчання

Розроблення персоналізованих програм розвитку на основі оцінювання лідерського потенціалу, професійних потреб і кар'єрних цілей державного службовця.

Практична реалізація індивідуалізації навчання передбачає:

- план індивідуального професійного розвитку з визначенням конкретних компетенцій, які потребують розвитку, та очікуваних результатів;
- вибір змінних освітніх модулів (Стратегічне управління, Лідерство в кризових ситуаціях, Цифрове управління, Комунікація, Управління командою тощо) відповідно до професійного профілю учасника;
- поєднання різних форматів навчання — формальної освіти, короткострокових програм, онлайн–курсів, стажувань, наставництва та коучингу;
- використання системи дистанційного та змішаного навчання, що дозволяють гнучко адаптувати програми під графік службовців та специфіку регіональних органів влади.
- регулярний моніторинг прогресу з можливістю коригування освітньої траєкторії залежно від змін у посадових завданнях або стратегічних потреб органу влади.

Прийняття персоналізованого підходу створює гнучку систему для розвитку управлінського персоналу, зосереджену не на формальному навчанні, а на досягненні конкретних управлінських результатів, виявленні особистого лідерського потенціалу та підготовці лідерів, здатних ефективно діяти в умовах динамічних трансформацій суспільства.

5. Запровадження системи оцінювання лідерських компетентностей

Наявність ефективної системи оцінювання є важливим інструментом управління розвитком лідерських компетентностей у публічному секторі. Це дозволяє вимірювати поточний рівень лідерських якостей, а також планувати розвиток окремих менеджерів, допомагаючи з обґрунтуванням кадрових рішень та підвищенням прозорості управлінських процесів.

Така система складається з наступних основних елементів:

1) КРІ лідерської ефективності.

КРІ (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які дозволяють оцінювати результативність управлінця на основі конкретних, вимірюваних цілей. Для управлінців публічного сектору доцільно визначати КРІ за кількома напрямками:

– Стратегічне управління: реалізація стратегічних планів, досягнення цілей органу влади, здатність адаптуватися до змін.

– Розвиток персоналу: підвищення компетентності підлеглих, ефективність наставництва, створення умов для професійного зростання команди.

– Інновації та зміни: впровадження інновацій, управління проектами модернізації, підвищення цифрової грамотності органу.

– Етичність та прозорість: дотримання стандартів доброчесності, забезпечення підзвітності та відкритості рішень.

КРІ дозволяють отримати кількісну оцінку результативності та порівнювати управлінців між собою за об'єктивними критеріями.

2) 360°-оцінювання

Цей метод передбачає комплексну оцінку управлінця з різних джерел:

– Підлеглі: оцінка стилю управління, мотивації команди, комунікаційних навичок.

– Керівники: аналіз стратегічного бачення, здатності до прийняття складних рішень.

– Колеги та партнери: оцінка співпраці, впливу на міжвідомчу взаємодію та результативність спільних проектів.

– Самооцінка: відображає самосприйняття керівника та усвідомлення власних сильних і слабких сторін.

Перевага 360° оцінювання – отримання збалансованої, об'єктивної картини компетентностей, яка враховує різні точки зору.

3) Самооцінка та оцінка ефективності

Самооцінка дозволяє управлінцю визнати власні сильні сторони та визначити напрями для розвитку. Вона інтегрується із зовнішньою оцінкою (КРІ та 360°) і дозволяє сформувати повний профіль компетенцій.

Оцінка ефективності передбачає аналіз конкретних досягнень службовця, таких як:

- реалізація проектів модернізації;
- досягнення показників ефективності підпорядкованих структур;
- впровадження інновацій та цифрових рішень.

Поєднання самооцінки та об'єктивних показників допомагає визначити не лише досягнутий рівень компетенцій, але й потенціал для подальшого розвитку.

4) Інтеграція показників у кадрові рішення

Результати оцінки повинні бути безпосередньо пов'язані з управлінською практикою:

- Кар'єрне зростання: призначення на керівні посади з урахуванням лідерського потенціалу.
- Індивідуальні плани розвитку: адаптація навчальних та тренінгових програм під конкретні потреби управлінця.
- Система винагород і мотивації: премії, заохочення та додаткові ресурси для ефективних управлінців.

5) Принципи ефективності системи оцінювання

Щоб система оцінювання була дієвою, вона повинна відповідати наступним принципам:

- Валідність: показники точно відображають лідерські компетентності, що оцінюються.

- Прозорість: критерії оцінки зрозумілі та однозначні, а результати доступні для аналізу.
 - Підзвітність: використання оцінки у прийнятті кадрових рішень забезпечує обґрунтованість та довіру до процесу.
- б) Очікувані результати
- Підвищення ефективності управлінців та результативності органів влади.
 - Розвиток культури зворотного зв'язку і постійного самовдосконалення.
 - Формування об'єктивної бази для кадрових рішень, що зменшує суб'єктивність.
 - Створення системи безперервного розвитку, де оцінка стає не кінцевим результатом, а частиною навчального та кар'єрного циклу.

б. Розвиток культури наставництва та коучингу в публічній службі

Формування ефективного корпусу управлінців–лідерів неможливе лише засобами формальної освіти, оскільки значна частина лідерських компетентностей набувається в процесі практичної діяльності, передачі досвіду та професійної взаємодії. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження наставництва (менторства) та коучингу як інструментів неформального, але системно організованого професійного розвитку державних службовців.

Наставництво у державній службі слід розглядати як цілеспрямований процес передачі управлінського досвіду, організаційних знань, цінностей державної служби та моделей поведінки від досвідчених керівників до молодших колег. На відміну від традиційного навчання, сучасна модель наставництва базується на партнерській взаємодії, розвитку критичного мислення, здатності приймати самостійні рішення та відповідальності за їх результати.

Коучинг, у свою чергу, зосереджений не стільки на передачі готових знань, скільки на розкритті внутрішнього потенціалу управлінця через

постановку професійних цілей, аналіз управлінських ситуацій, розвиток емоційного інтелекту, комунікативних навичок та стратегічного бачення.

Поєднання наставництва та коучингу створює умови для формування лідерства як практики, що розвивається безпосередньо в професійному середовищі.

Очікувані результати впровадження наставництва та коучингу у практику підготовки новачків–менеджерів можуть включати:

- прискорення професійної адаптації новопризначених керівників;
- збереження та передача кращих практик органів публічної влади;
- формування єдиних управлінських стандартів і цінностей публічного служіння;
- розвиток лідерства як елементу організаційної культури, а не лише індивідуальної якості;
- підвищення спроможності органів влади діяти в умовах невизначеності та трансформацій.

7. Партнерство з міжнародними інституціями як інструмент розвитку лідерства в публічному управлінні

В умовах трансформації системи публічного управління України, особливо в контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграції, партнерство з міжнародними інституціями виступає важливим чинником модернізації інституту лідерства. Йдеться не лише про обмін досвідом, а про інтеграцію української управлінської моделі в глобальний простір сучасних публічних практик, що ґрунтуються на принципах відкритості, відповідальності, інноваційності та стійкості.

Міжнародна співпраця дозволяє запозичувати апробовані моделі розвитку лідерських компетентностей, які вже довели свою ефективність у демократичних системах врядування (табл. 3.7). Це дає можливість уникнути тривалого етапу експериментального формування власних підходів та скоротити часовий лаг між реформаторськими намірами і практичними результатами.

Таблиця 3.7

Зарубіжні моделі розвитку публічного лідерства та можливості їх
адаптації в Україні

Країна / Інституція	Ключові характеристик и моделі	Інструменти розвитку лідерства	Практичні результати	Можливості адаптації в Україні
Велика Британія – UK Civil Service	Централізована система розвитку управлінських компетентностей; інтеграція лідерства в кадрову політику	Концепція лідерства, міжвідомча ротація, стратегічні кейси	Формування культури політичного лідерства	Запровадження єдиної рамки лідерських компетентностей для держслужби України
Франція – École nationale d'administration	Підготовка управлінської еліти через спеціалізовану освіту та практику	Конкурсна селекція, стажування у державних органах, міждисциплінарна підготовка	Висока професіоналізація державної служби	Створення національної школи стратегічного лідерства для публічного сектору
Канада – Canada School of Public Service	Безперервний розвиток компетентностей протягом кар'єри	Цифрова навчальна платформа, персоналізовані траєкторії розвитку	Гнучкість державного управління та адаптивність до криз	Розроблення системи lifelong learning для державних службовців
Сінгапур – Civil Service College Singapore	Раннє виявлення лідерського потенціалу та стратегічне планування кар'єри	Сценарійне планування, прогнозування, управлінські ротації	Висока ефективність реалізації державних реформ	Формування кадрового резерву управлінців–лідерів із довгостроковим плануванням розвитку
США – U.S. Office of Personnel Management	Компетентнісна модель відбору вищого корпусу державних керівників	Оцінювання основних кваліфікаційних вимог до керівників	Мобільний корпус стратегічних управлінців	Запровадження системи оцінювання лідерських компетентностей при призначенні керівників

Джерело: складено на основі [166, 169].

Адаптація практик включає:

- впровадження компетентнісних підходів до підготовки управлінців;

- використання сучасних методик навчання дорослих;
- розвиток етичного та ціннісного лідерства як основи довіри до держави.

Для України це особливо важливо, оскільки традиційна адміністративна модель була орієнтована на ієрархію та регламентацію, тоді як сучасне врядування вимагає гнучких лідерів, здатних працювати в умовах VUCA–середовища (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність).

Міжнародні інституції забезпечують доступ до:

- аналітичних інструментів оцінювання ефективності реформ;
- сучасних моделей HR–управління в державному секторі;
- технологій цифровізації навчання та оцінювання компетентностей;
- незалежної експертизи під час розроблення стратегій розвитку державної служби.

Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень через використання зовнішнього знання та оцінювання.

Для післявоєнного періоду міжнародне партнерство має стратегічне значення, оскільки:

- забезпечує швидке масштабування управлінських інновацій;
- підтримує інституційну стійкість держави;
- сприяє прозорості процесів відновлення;
- формує кадровий потенціал для реалізації складних реконструкційних програм.

Аналіз зарубіжних систем дозволяє виокремити спільні риси ефективних моделей розвитку публічного лідерства:

1. Інституційна формалізація лідерства – розвиток керівників є частиною державної кадрової політики.
2. Компетентнісний підхід – оцінюються не лише знання, а здатність до стратегічного управління.
3. Безперервність навчання – розвиток триває протягом усієї кар’єри.

4. Поєднання освіти та практики – навчання інтегроване в реальні управлінські процеси.

5. Оціночні механізми – лідерські якості підлягають регулярному вимірюванню.

6. Цифрова підтримка розвитку компетентностей – використання аналітичних і освітніх платформ.

7. Орієнтація на публічну цінність як кінцевий результат лідерства.

Саме ці елементи доцільно адаптувати в Україні при формуванні інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства, що підтверджує обґрунтованість вибору інтегрованої (гібридної) моделі, визначеної за результатами багатокритеріального аналізу.

Таким чином партнерство з міжнародними інституціями у межах формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку лідерства забезпечує поєднання глобального досвіду з національними управлінськими потребами, створюючи передумови для формування сучасної моделі публічного лідерства, здатної ефективно діяти в умовах відбудови, цифрової трансформації та інтеграції України до європейського простору врядування.

Імплементация світового досвіду розвитку лідерства у публічному управлінні є важливим чинником модернізації органів публічної влади України. Встановлено, що ефективні зарубіжні практики базуються на компетентнісному підході, безперервному розвитку, цифровізації та інтеграції оцінювання у кадрову політику. Водночас їх впровадження має здійснюватися з урахуванням національних особливостей і сучасних викликів, зокрема умов воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Адаптація кращих міжнародних підходів сприяє формуванню сучасної моделі публічного лідерства, орієнтованої на стратегічність, відкритість і результативність, та забезпечує підготовку управлінців нового типу, здатних ефективно діяти в умовах трансформацій.

3.3. Концептуальна модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій

Організаційно-управлінський механізм формування лідерства доцільно розглядати як цілісну, системно організовану сукупність принципів, методів, інструментів, управлінських впливів і інституційних умов, спрямованих на виявлення, розвиток та реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади [271; 212]. Такий підхід відповідає сучасним концепціям публічного управління, що акцентують увагу на людському капіталі як ключовому ресурсі розвитку держави.

Змістовно організаційно-управлінський механізм формування лідерства охоплює:

- інституційний компонент (нормативно-правова база, кадрова політика, організаційні регламенти);
- організаційний компонент (структури, процедури, управлінські процеси);
- кадровий компонент (відбір, оцінювання, розвиток і просування лідерів);
- освітньо-компетентнісний компонент (навчання, підготовка, підвищення кваліфікації, менторство);
- комунікативний компонент (зворотний зв'язок, організаційна культура, взаємодія).

В умовах глобальних трансформацій даний механізм набуває ще й низки специфічних характеристик:

1. Адаптивність і гнучкість. Механізм повинен швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що відповідає концепції адаптивного управління та лідерства.
2. Системність і комплексність. Формування лідерства здійснюється через взаємодію взаємопов'язаних підсистем, що відповідає системному підходу в управлінні.

3. Орієнтація на компетентності. Акцент переноситься на розвиток лідерських компетентностей (стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікація), що узгоджується з компетентнісним підходом.

4. Безперервність розвитку. Лідерство розглядається як процес навчання протягом життя, що підтримується сучасними освітніми моделями.

5. Інтерактивність і мережевість. Зростає значення горизонтальних зв'язків, командної взаємодії та менторства, що відповідає мережевим моделям управління.

6. Ціннісна орієнтація. Механізм базується на принципах доброчесності, відкритості та підзвітності, що є основою публічного управління.

7. Інтеграція цифрових інструментів. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності розвитку лідерства.

Таким чином, організаційно-управлінський механізм формування лідерства є складною багаторівневою системою, що забезпечує цілеспрямований розвиток лідерських якостей у органах публічної влади. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати інституційні, організаційні та інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах глобальних трансформацій.

Виявлені структурні компоненти механізму, а також його ключові характеристики — адаптивність, системність, компетентнісна орієнтація та інтеграція інноваційних інструментів — створюють методологічне підґрунтя для подальшого концептуального узагальнення.

У цьому контексті виникає необхідність не лише теоретичного осмислення окремих елементів організаційно-управлінського механізму формування лідерства, а й їх інтеграції в цілісну систему, що забезпечує ефективний розвиток лідерського потенціалу в органах публічної влади. Це зумовлює доцільність переходу від фрагментарного аналізу до концептуального моделювання, яке дозволяє відобразити взаємозв'язки між складовими механізму, логіку його функціонування та умови адаптації до сучасних викликів.

Задача розробки такої концептуальної моделі є надзвичайно актуальною, оскільки глобальні трансформації (непередбачуваність, варіативність і множинність сценаріїв розвитку тощо) визначають специфіку сучасного управлінського середовища. Зокрема, процеси цифровізації, геополітичної нестабільності, воєнних викликів і прискорених соціально-економічних змін формують нову управлінську реальність, у межах якої домінують:

- обмеженість та фрагментарність інформації для прийняття управлінських рішень;
- можливість розвитку подій за альтернативними сценаріями;
- підвищений рівень ризиків і невизначеності результатів;
- необхідність функціонування в режимі безперервної адаптації;
- трансформація ролі держави — від адміністративного суб'єкта до координатора складних соціально–економічних процесів.

У такому середовищі традиційна модель підготовки адміністратора–керівника не є достатньою. Потрібен адаптивний стиль лідера, який може впоратися не лише з процесами, але й з невизначеністю.

Аналіз існуючих практик розвитку інституту лідерства в передових країнах світу [304] та в Україні [166; 169] дозволив запропонувати науково обгрунтовану концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій (рис. 3.3).

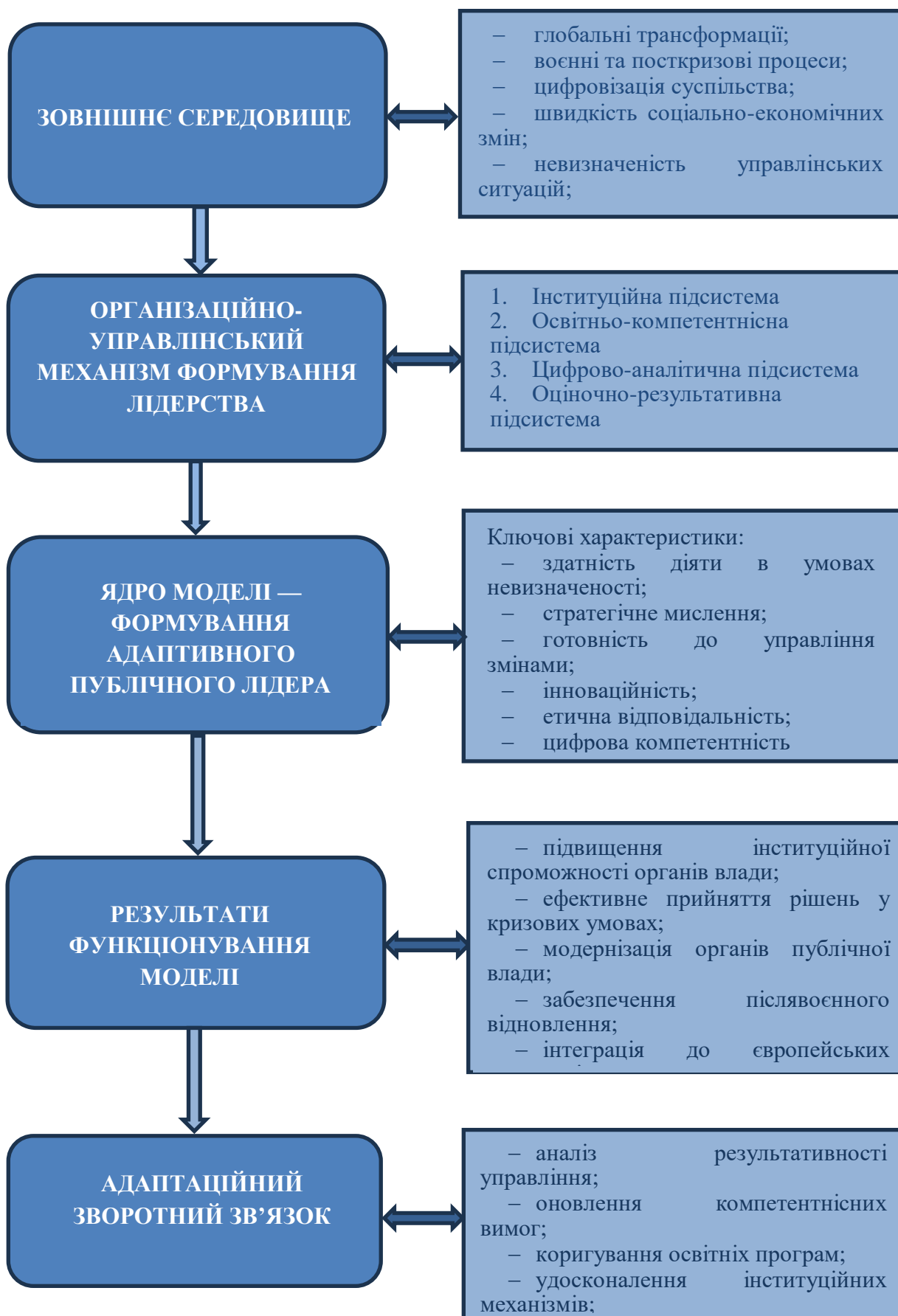


Рис. 3. 3. Концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади

Джерело: складено автором

Логіка функціонування моделі демонструє, як зовнішнє індетерміноване середовище активує управлінський механізм, формує адаптивного лідера та забезпечує результативність публічного управління, при цьому зворотний зв'язок постійно оновлює систему (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Логіка взаємодії модулів моделі

Джерело: складено автором

Запропонована модель функціонує як безперервний адаптивний цикл управлінського розвитку, що дозволяє органам публічної влади реагувати на турбулентність зовнішнього середовища, трансформуючи невизначеність у керовані рішення через розвиток лідерських компетентностей і використання інтелектуальних цифрових інструментів.

Доцільно розглянути кожен модуль запропонованої моделі більш докладно.

3.3.1. Модуль 1 – Зовнішнє середовище

Зовнішнє середовище є основою для розвитку нової моделі організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, оскільки воно визначає параметри функціонування державного управління, формує характер викликів у сфері управління та змінює вимоги до професійних ролей управлінців. Зовнішнє середовище характеризується глобальними трансформаціями, воєнними процесами,

посткризовим відновленням, цифровізацією всіх сфер, швидкістю соціально–економічних змін, невизначеністю управлінських ситуацій.

3. Глобальні трансформації

Сьогоднішній світ переживає масштабні трансформаційні процеси в економічній, політичній, технологічній та соціальній сферах. Глобалізація, зростаюча міждержавна взаємозалежність, конкуренція за ресурси і знання, а також виникнення нових моделей розвитку спричиняють зміну ролі держави: від адміністративного регулятора до стратегічного координатора складних суспільних процесів.

Це створює потребу в лідерстві, здатному діяти в умовах відкритих систем, де рішення формуються з урахуванням глобальних впливів, міжнародних зобов'язань і швидких змін навколишнього середовища.

3. Воєнні та посткризові процеси

Воєнні виклики та післякризове відновлення радикально змінюють принципи роботи публічної влади. Управління переходить до режиму підвищеної відповідальності при обмежених ресурсах та необхідності швидкого реагування і координації дій багатьох учасників – державних структур, міжнародних організацій і громадських груп.

У таких умовах лідерство набуває рис антикризового та мобілізаційного управління. Ключовими стають здатність ухвалювати рішення за обмеженого часу, забезпечувати стабільність інституцій та формувати довіру серед населення.

3. Цифровізація суспільства

Цифрова трансформація кардинально змінює способи взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Зростає обсяг даних і прискорюються процеси прийняття рішень; виникають нові інструменти для цього, що вимагає від керівників цифрової грамотності, аналітичного мислення й готовності працювати в умовах технологічних новацій.

Цифровізація модернізує не тільки інструменти управління, але й підвищує вимоги до відкритості, прозорості та швидкості дій керівництва;

ці фактори безпосередньо впливають на зміст лідерських компетентностей.

3. Висока швидкість соціально–економічних змін

Динаміка сучасного суспільства значно скорочує часові рамки планування. Рішення, які раніше приймалися на роки вперед, потребують постійного перегляду та адаптації через зміни у потребах громадян, структурі економіки і формах зайнятості.

Таким чином формується запит на керівника здатного діяти в режимі безперервної адаптації і оперативно коригувати стратегії для забезпечення гнучкості системи управління.

3. Невизначеність управлінських ситуацій

Сучасне ухвалення управлінських рішень відбувається в умовах недостатньої інформації та високих ризиків з неможливістю точного прогнозування наслідків.

Традиційна модель «регламентованого керівника» поступається місцем моделі «адаптивного лідера», який не лише дотримується процедур але й бере на себе відповідальність за рішення в умовах невизначеності.

3.3.2. Модуль 2 – Організаційно–управлінський механізм формування лідерства

У межах даного модуля організаційно-управлінський механізм формування лідерства представлено у вигляді системи взаємопов'язаних підсистем, що у сукупності формують цілісну модель його функціонування.

3. Інституційна підсистема

Інституційний вимір сприяє нормативно–ціннісному «вбудовуванню» лідерства в систему державної служби. Це науково обґрунтовано дослідженнями, які демонструють, що організаційна культура, структура та управлінські процеси є ключовими елементами,

які можуть як сприяти, так і заважати формуванню адаптивного лідерства [93].

Сучасна практика державного управління відображає перехід від ієрархічної структури управління до мережевої координації, що вимагає залучення різних стейкхолдерів у процес формування політики та прийняття рішень. Це підкреслює необхідність:

- нормативного закріплення лідерських компетенцій;
- інтеграції лідерства в кадрову політику;
- формування культури відповідальності та довіри;
- розширення управлінської автономії.

На цьому інституційна підсистема інституційна підсистема створює «простір можливостей» для прояву та розвитку лідерських навичок, без яких навіть найкращі освітні програми залишаться лише на папері.

3. Освітньо–компетентнісна підсистема

Освіта повинна бути орієнтована на формування адаптивної управлінської спроможності, яку можна визначити як здатність діяти в умовах невизначеності без готових рішень. Дослідники наголошують, що основою адаптивного лідерства є навчання через практичний досвід, самоаналіз та осмислення складних ситуацій [237].

Лідер у такій моделі не «вирішує проблему за інших», а створює умови, у яких люди вчаться експериментувати, рефлексувати й знаходити рішення спільно.

Сучасні теорії лідерства також підкреслюють, що ефективний керівник у складному середовищі виконує роль «каталізатора» для колективного пошуку рішень, а не просто є носієм формальної влади [22].

Реалізація освітньо–компетентнісної підсистеми передбачає використання сучасних форм навчання:

- кейс–метод та аналіз реальних управлінських ситуацій;
- симуляційні моделі прийняття рішень у кризових умовах;
- міжвідомчі навчальні проєкти;

- наставництво та професійні спільноти;
- рефлексивні практики та управлінський коучинг;
- навчання через дію (action learning);
- безперервні цифрові освітні платформи.

Такі інструменти дозволяють інтегрувати навчання безпосередньо в управлінську діяльність, що забезпечує формування не декларативних, а практично застосовних компетентностей.

3. Цифрово–аналітична підсистема

Умови глобальних трансформацій вимагають використання цифрових технологій як інструменту підтримки управлінських рішень. Дослідження цифровізації державного управління показують, що держави стикаються з проблемою оцінювання результативності цифрових трансформацій через відсутність універсальних індикаторів та необхідність аналізу ефективності витрат і впливу сервісів.

Отже, цифрово–аналітична підсистема виконує роль інтелектуального забезпечення лідерства, включаючи:

- цифрові платформи розвитку компетентностей;
- використання даних для прийняття рішень;
- системи моніторингу ефективності;
- інструменти прогнозування ризиків.

Фактично ця підсистема забезпечує перехід від управління, що базується переважно на інтуїції та особистому досвіді керівника, до управління, яке спирається на аналіз даних, об'єктивні показники та аналітичні інструменти прийняття рішень.

3. Оціночно–результативна підсистема

Фінальним елементом даного модулю є механізм оцінювання, який забезпечує зворотний зв'язок і стратегічне коригування розвитку лідерства. У наукових працях наголошується, що адаптивна спроможність формується поступово через повторюваний цикл досвіду, аналізу та корекції поведінки [237].

Це обґрунтовує застосування:

- багатокритеріальних моделей оцінювання управлінських рішень;
- КРІ розвитку лідерських компетентностей;
- аналітичних методів (зокрема VIKOR) як інструменту вибору оптимальних управлінських альтернатив;
- постійного моніторингу фідбеку.

Така підсистема забезпечує перехід від формального контролю до аналітичного управління результатами.

Організаційно–управлінський механізм формування лідерства є інтеграційною конструкцією, яка поєднує інституційні правила, освітні практики, цифрові інструменти та аналітичні процедури в єдину систему розвитку адаптивної управлінської спроможності.

Сучасні дослідження підтверджують, що саме така комплексна модель дозволяє лідерам ефективно діяти в умовах складності, невизначеності та постійних змін, оскільки адаптивне лідерство передбачає гнучкість, взаємодію та здатність організації створювати умови для навчання і колективного вирішення проблем [237; 298; 304].

3.3.3. Модуль 3 – Ядро моделі: формування адаптивного публічного лідера

Центральним елементом запропонованої концептуальної моделі виступає формування адаптивного публічного лідера як результату цілеспрямованого функціонування організаційно–управлінського механізму. Саме на цьому рівні відбувається трансформація інституційних, освітніх, цифрових та оціночних впливів у конкретні професійні якості управлінця, здатного ефективно діяти в умовах індетермінованості. Якщо попередні блоки моделі створюють середовище та інструментарій розвитку, то ядро моделі відображає їх практичний результат – новий тип управлінської суб’єктності в системі органів публічної влади.

Адаптивний публічний лідер розглядається не як формальний носій владних повноважень, а як суб'єкт управління, здатний забезпечувати стабільність і розвиток інституцій у ситуаціях невизначеності, швидких змін і підвищених ризиків. Його діяльність поєднує стратегічну орієнтацію з гнучкістю прийняття рішень, відповідальністю за суспільний результат і здатністю організовувати взаємодію різних акторів публічної політики [274]. Розглянемо якими ключовими характеристиками повинен володіти адаптивний лідер:

а. Здатність діяти в умовах невизначеності

Ключовою характеристикою такого лідера є спроможність приймати управлінські рішення за відсутності повної інформації та в ситуаціях, де неможливо застосувати стандартні алгоритми. Це передбачає розвиток аналітичного мислення, здатності працювати з альтернативними сценаріями, оцінювати ризики та брати відповідальність за наслідки рішень. Керівник поступово відходить від ролі простого виконавця поставлених завдань і переходить до ролі того, хто самостійно аналізує ситуацію, обирає найкращі рішення та несе відповідальність за їхні наслідки.

б. Стратегічне мислення

Адаптивний лідер формує бачення розвитку органу публічної влади не лише в короткостроковій перспективі, а в контексті довготривалих трансформацій. Стратегічне мислення дозволяє узгоджувати поточні управлінські дії з цілями державної політики, процесами відновлення та модернізації, забезпечуючи цілісність управлінських рішень.

с. Готовність до управління змінами

У сучасних умовах управління набуває характеру безперервної трансформації. Тому лідер має не лише реагувати на зміни, а й ініціювати їх, організовувати процеси реформування, формувати культуру інновацій та адаптації в колективі. Управління змінами стає постійною функцією, а не разовою управлінською дією.

д. Міжсекторальна координація

Складність сучасних управлінських завдань зумовлює необхідність співпраці держави з місцевим самоврядуванням, громадянським суспільством, бізнесом, міжнародними партнерами тощо. Адаптивний лідер виконує роль координатора цієї взаємодії, забезпечуючи узгодженість інтересів, ресурсів і рішень у межах багаторівневого врядування.

е. Інноваційність управлінської діяльності

Інноваційність проявляється у готовності використовувати нові підходи, технології та управлінські практики. Лідер виступає провідником модернізації, сприяє впровадженню цифрових інструментів, нових форматів роботи та управлінських рішень, що підвищують ефективність функціонування публічної влади.

ф. Етична відповідальність

В умовах суспільних трансформацій особливого значення набуває морально–ціннісний вимір лідерства [186]. Адаптивний лідер забезпечує прозорість рішень, дотримується принципів публічної етики, орієнтується на суспільний інтерес і формує довіру громадян до державних інституцій. Етична відповідальність виступає не лише моральною нормою, а чинником інституційної стійкості.

г. Цифрова компетентність

Цифровізація управління зумовлює необхідність володіння сучасними інформаційними технологіями, використання аналітики даних, цифрових платформ та електронного врядування. Цифрова компетентність забезпечує швидкість управлінських процесів, підвищує обґрунтованість рішень і сприяє прозорості діяльності органів влади.

Отже, в основі концептуальної моделі лежить створення нового типу керівника – адаптивного публічного лідера. Це фахівець, здатний стратегічно мислити, гнучко реагувати на зміни, впроваджувати інноваційні підходи та нести відповідальність за свої рішення. Саме такі лідери забезпечують практичну реалізацію організаційно–управлінських механізмів, перетворюючи теоретичні принципи на конкретні управлінські дії та

результати. Завдяки їхній діяльності модель досягає своєї основної мети – збільшення здатності системи публічного управління ефективно функціонувати в умовах глобальних змін і невизначеності.

3.3.4. Модуль 4 – Результати функціонування моделі

Реалізація запропонованого організаційно–управлінського механізму формування адаптивного лідера забезпечує досягнення конкретних результатів, які показують ефективність моделі у практичній діяльності органів публічної влади. Опис результатів наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Опис результатів впровадження концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій

Результат	Опис результату
1	2
Підвищення інституційної спроможності органів публічної влади	<ul style="list-style-type: none"> – Формування компетентних і адаптивних лідерів забезпечує здатність органів публічної влади ефективно виконувати свої функції навіть у складних та нестабільних умовах. – Розвиток стратегічного мислення, цифрових навичок та міжсекторальної координації дозволяє краще планувати і реалізовувати державні програми та політики. – Система багатокритеріального оцінювання та KPI підтримує постійне вдосконалення діяльності установ, підвищуючи їхню здатність до саморегуляції та адаптації.
Стійкість системи публічного управління	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптивний лідер створює середовище, де органи публічної влади здатні витримувати зовнішні виклики (кризи, економічні коливання, воєнні дії) без втрати дієздатності. – Розвинена організаційна культура відповідальності та автономії сприяє швидкому реагуванню на непередбачувані ситуації. – Використання цифрових аналітичних платформ для моніторингу та прогнозування ризиків дозволяє підтримувати стабільність процесів управління.
Ефективне прийняття рішень у	<ul style="list-style-type: none"> – Лідери, навчені сценарним та симуляційним методам, здатні оперативно оцінювати різні варіанти дій у складних ситуаціях.

Продовження таблиці 3.8

1	2
кризових умовах	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження аналітичних інструментів, таких як метод VIKOR, дозволяє приймати рішення, що оптимально враховують конфліктуючі критерії та ризики. – Постійний зворотний зв'язок та оцінка КРІ допомагають адаптувати управлінські рішення в режимі реального часу, підвищуючи їхню точність та ефективність.
Модернізація державної служби	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження компетентнісних моделей, цифрових платформ та практико-орієнтованого навчання формує професійну, діджиталізовану державну службу. – Підвищується рівень мотивації і залученості співробітників завдяки прозорим критеріям оцінювання та можливостям кар'єрного розвитку. – Модернізація включає перехід до більш гнучких, інноваційних процедур управління та інтеграцію сучасних технологій у щоденну діяльність органів влади.
Забезпечення післявоєнного відновлення	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптивні лідери здатні координувати міжвідомчі зусилля для відновлення інфраструктури, економіки та соціальних послуг. – Використання цифрових та аналітичних інструментів допомагає ефективно розподіляти ресурси та контролювати виконання програм відновлення. – Стратегічне мислення і готовність до управління змінами забезпечують швидку реакцію на нові виклики та ризики у процесі відбудови.
Інтеграція до європейських стандартів врядування	<ul style="list-style-type: none"> – Модель формує публічних лідерів, здатних впроваджувати практики прозорого, ефективного та підзвітного управління, що відповідає міжнародним стандартам. – Розвиток цифрових компетенцій і аналітичних підходів сприяє наближенню до практик ЄС у сфері управління, моніторингу та оцінки результатів. – Підвищується здатність органів публічної влади до інтеграції в європейські та міжнародні проекти, що зміцнює співпрацю та підвищує репутацію країни на глобальному рівні.

Джерело: складено автором

3.3.5. Модуль 5 – Адаптаційний зворотний зв'язок, як механізм саморозвитку моделі

Адаптаційний зворотний зв'язок є фінальним, але водночас постійно діючим компонентом концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій. Його роль полягає у забезпеченні динамічності, гнучкості та здатності системи

публічного управління до самостійного коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища. На відміну від традиційних моделей управління, що базуються на лінійній послідовності «планування – реалізація – контроль», запропонована модель діє за циклічним принципом постійного навчання і вдосконалення.

Зворотній зв'язок за результатами функціонування моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій можна представити у вигляді циклічної схеми (рис. 3.5).



Рис. 3. 5. Схема реалізації зворотнього зв'язку за результатами функціонування моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства

Джерело: складено автором

а) Аналіз результативності управління

Першим етапом зворотнього зв'язку є систематичне оцінювання результатів управлінської діяльності та ефективності сформованих лідерських компетентностей. Йдеться не лише про формальні показники виконання завдань, а про комплексний аналіз:

- якості прийнятих управлінських рішень;
- здатності органу влади реагувати на нові виклики;
- ефективності міжвідомчої взаємодії;
- здатності приймати рішення в умовах неповної інформації;
- швидкості реагування на кризові ситуації;
- рівня довіри громадян до управлінських рішень;
- результативності реалізації реформ і програм розвитку.

Такий аналіз дозволяє виявити розрив між наявними компетентностями управлінців і реальними вимогами управлінського середовища.

б) Оновлення компетентнісних вимог до публічних лідерів

На основі отриманих аналітичних даних здійснюється перегляд моделей компетентностей. Це означає, що перелік необхідних лідерських якостей не є сталим, а постійно уточнюється залежно від нових управлінських завдань, технологічних змін і соціальних очікувань. Наприклад, у різні періоди можуть посилюватися:

- компетентності кризового управління;
- цифрові навички;
- здатність до стратегічного прогнозування;
- навички міжсекторального партнерства.

Таким чином, компетентнісна модель стає «живим інструментом», який змінюється разом із системою публічного управління.

с) Коригування освітніх програм і технологій підготовки

Оновлені вимоги трансформуються у зміни змісту підготовки державних управлінців. Освітні програми, тренінги, підвищення кваліфікації та професійний розвиток переглядаються з урахуванням актуальних викликів.

Це сприяє:

- актуалізації навчальних модулів;
- впровадженню нових методів (сценарне навчання, симуляції, кейс–аналіз тощо);
- посиленню практико–орієнтованого характеру підготовки;

- інтеграції цифрових інструментів навчання.

У результаті освітня система перестає бути статичною та постійно змінюється підлаштовуючись під вимоги публічного управління..

d) Удосконалення інституційних механізмів

Зворотний зв'язок впливає також на організаційні умови функціонування публічної служби. Виявлені проблеми чи обмеження можуть вимагати:

- змін у нормативному регулюванні;
- оновлення процедур прийняття рішень;
- розвитку механізмів координації;
- впровадження нових цифрових сервісів та технологій управління;
- удосконалення системи оцінювання діяльності державних

службовців.

Це забезпечує відповідність інституційної структури новим вимогам управління.

e) Повторний цикл розвитку (самонавчальна система)

Завершальним етапом є початок нового циклу розвитку, у якому оновлені інституційні, освітні та управлінські елементи знову формують лідерські компетентності, що перевіряються практикою. Таким чином модель набуває характеру самонавчальної системи, де кожен управлінський досвід стає ресурсом подальшого вдосконалення.

Адаптаційний зворотний зв'язок забезпечує перетворення концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства з статичної конструкції на динамічний механізм безперервного розвитку. Саме завдяки цьому елементу система публічного управління здатна накопичувати досвід, оперативно реагувати на нові виклики та підтримувати актуальність лідерських компетентностей у довгостроковій перспективі. Він виступає інструментом інституційної стійкості держави, дозволяючи узгоджувати підготовку управлінців із реальними процесами глобальних трансформацій та невизначеності.

Висновок до розділу 3

1. У дослідженні здійснено формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України на основі багатокритеріального підходу. Визначено та систематизовано вісім альтернативних моделей розвитку, що охоплюють інституційні, освітні, оціночні та цифрові компоненти модернізації системи державного лідерства. Для забезпечення можливості їх порівняння, якісні характеристики альтернатив трансформовано у кількісні оцінки за вербально-числовою шкалою з урахуванням спрямованості критеріїв (максимізація/мінімізація).

Оцінювання здійснювалося за сукупністю критеріїв, що відображають інституційну спроможність, якість освітніх процесів, валідність оцінювання, рівень цифрової інтеграції, нормативну узгодженість, фінансову доцільність, масштабованість та стійкість до ризиків, що дозволило комплексно охарактеризувати інструментарій як багатовимірну систему.

Застосування методу VIKOR забезпечило визначення оптимального компромісного рішення в умовах багатокритеріальності та конфліктності показників. За результатами оцінювання найбільш збалансованою та системно обґрунтованою виявилася гібридна інституційно–цифрова модель, яка поєднує нормативне закріплення змін, цифрові інструменти управління компетентностями, аналітичні механізми оцінювання та масштабованість на рівні всієї системи публічної влади. Саме ця альтернатива забезпечує оптимальне співвідношення інституційної стійкості, інноваційності, керованості ризиків і стратегічної масштабованості.

Таким чином, дослідження підтвердило доцільність формування інтегрованого інноваційного інструментарію розвитку інституту лідерства, що базується на поєднанні інституційних реформ і цифрової трансформації. Отримані результати мають прикладне значення для формування державної політики модернізації системи публічного управління та можуть бути

використані при розробленні стратегічних програм розвитку кадрового потенціалу державної служби.

2. Запропоновано шляхи вдосконалення професійної підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади України на основі аналізу альтернативних моделей розвитку інституту лідерства та результатів досліджень міжнародних практик підготовки лідерів. Найбільш дієвими представляються наступні:

1. Інституційне закріплення моделі розвитку лідерства.
2. Впровадження компетентнісної моделі навчання державних службовців.
3. Інтеграція цифрових інструментів у підготовку управлінців–лідерів.
4. Система персоналізованих траєкторій навчання.
5. Запровадження системи оцінювання лідерських компетентностей.
6. Розвиток культури наставництва та коучингу в публічній службі.
7. Партнерство з міжнародними інституціями як інструмент розвитку лідерства в публічному управлінні.

3. Запропонована концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій функціонує як безперервний адаптивний цикл управлінського розвитку, що дозволяє органам публічної влади реагувати на турбулентність зовнішнього середовища, трансформуючи невизначеність у керовані рішення через розвиток лідерських компетентностей і використання інтелектуальних цифрових інструментів.

Така модель дозволяє розглядати розвиток лідерства не як разову освітню підготовку, а як безперервний процес професійної еволюції, що забезпечує стійкість публічного управління до зовнішніх викликів, підвищує спроможність держави до відновлення, інноваційного розвитку та стратегічної адаптації у повоєнний і трансформаційний періоди.

Отже, формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій потребує переходу від традиційної адміністративно–ієрархічної парадигми до адаптивно–мережевої моделі управління, орієнтованої на здатність діяти в ситуаціях неповної визначеності, швидких змін та множинності можливих сценаріїв розвитку. Це зумовлює необхідність інституційної, освітньої, цифрової та оціночної трансформації системи підготовки управлінців, що забезпечує розвиток компетентностей адаптивності, антикризового мислення, стратегічної гнучкості, комунікаційної взаємодії та відповідального прийняття рішень у ризикованому середовищі.

Функціонування запропонованої моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства може принести практичні результати, які позитивно вплинуть на ефективність роботи органів публічної влади. Це проявляється у підвищенні спроможності та стабільності управлінської системи, здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах криз, модернізації державної служби, підтримці відновлення після війни та наближенні управлінських практик до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне обґрунтування шляхів удосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, а також визначені інструменти його практичної реалізації для підвищення ефективності публічного управління, адаптивності інституцій та якості прийняття управлінських рішень.

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

1. У ході дослідження були узагальнені теоретичні підходи до дослідження лідерства, що дозволило уточнити сутність цього феномену як державно-управлінської стратегії, що базується на взаємодії, довірі, партнерстві та спільному досягненні цілей. Доведено, що сучасне лідерство виходить за межі формально-адміністративного впливу, трансформуючись у складний соціально-управлінський процес, який поєднує особистісні якості керівника (інтелект, відповідальність, емоційний інтелект, здатність до комунікації) з його здатністю формувати сприятливе організаційне середовище. Таке середовище орієнтоване на розвиток людського потенціалу, стимулювання ініціативності та забезпечення ефективності функціонування публічних інституцій. Встановлено, що в умовах глобальних трансформацій лідерство набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення адаптивності та стійкості системи публічного управління.

Систематизація концептуальних підходів до формування сучасних моделей лідерства засвідчила їх багатовимірність, динамічність і еволюційний характер. Встановлено, що трансформація моделей лідерства відбувається у напрямі переходу від жорстких ієрархічних конструкцій до адаптивних, мережевих та компетентісно орієнтованих підходів, які враховують складність і невизначеність сучасного управлінського середовища. Обґрунтовано, що ефективне лідерство визначається не лише сукупністю індивідуальних характеристик керівника, а й його здатністю реалізовувати ключові управлінські функції — стратегічне планування, організацію

взаємодії, розвиток команди та управління змінами. Доведено, що сучасні моделі лідерства орієнтовані на формування довіри, делегування повноважень, розвиток людського капіталу та створення гнучкого організаційного середовища, здатного до постійного оновлення.

2. Обґрунтовано роль інноваційного лідерства як ключового чинника організаційних змін у системі публічного управління. Встановлено, що інноваційне лідерство забезпечує формування гнучкого, відкритого та динамічного управлінського середовища, орієнтованого на впровадження нових підходів, технологій та управлінських рішень. Доведено, що ефективна реалізація інноваційних змін передбачає трансформацію організаційної культури — від адміністративно-командної моделі до культури довіри, співпраці та розширення повноважень працівників. Визначено, що ключова роль лідера полягає у формуванні стратегічного бачення, забезпеченні ефективної комунікації, стимулюванні колективного навчання та подоланні опору змінам. Установлено, що в умовах глобальних трансформацій інноваційне лідерство виступає визначальним фактором підвищення результативності, конкурентоспроможності та адаптивності органів публічної влади.

3. У результаті аналізу сучасного інструментарію розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності встановлено, що реалізація лідерського потенціалу в органах публічної влади має комплексний і багатовимірний характер та визначається взаємодією внутрішніх (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технологічний розвиток) і зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища, VUCA-середовище) чинників. Доведено, що саме узгоджений вплив цих чинників формує рівень розвитку лідерських компетентностей і визначає ефективність їх практичної реалізації в системі публічного управління.

Встановлено, що освітній чинник є базовим для формування професійних, управлінських і цифрових компетентностей, тоді як організаційна культура визначає ціннісні орієнтири, стиль управління та

готовність до інновацій. Політичне середовище впливає на інституційну спроможність і стабільність управлінських процесів, а цифровізація виступає ключовим драйвером трансформації змісту лідерства та підвищення ефективності прийняття рішень.

Обґрунтовано, що в умовах глобальних трансформацій та кризових викликів особливого значення набувають адаптивність, стратегічне мислення, інноваційність, цифрові та аналітичні компетентності управлінців.

Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективність публічного управління та розвиток лідерства можливі лише за умови системного врахування та гармонізації всіх зазначених чинників, що забезпечує підвищення спроможності органів публічної влади до адаптації, інноваційного розвитку та реагування на сучасні виклики.

4. Узагальнення теоретичних і прикладних організаційно–управлінських підходів до розвитку, оцінювання та відбору лідерів у системі публічного управління засвідчило необхідність переходу до інноваційно орієнтованих механізмів формування управлінських кадрів.

Встановлено доцільність використання гібридних підходів, що поєднують оцінювання за заслугами, експертні методи, елементи голосування та цифрові інструменти аналітики.

Особливу роль у формуванні сучасного лідера відіграють комунікативна компетентність, адаптивність і стратегічне мислення. Обґрунтовано, що інтеграція інноваційних підходів до відбору та оцінювання лідерів є важливою умовою модернізації системи публічного управління, підвищення її ефективності та стійкості до сучасних викликів.

Сучасні механізми оцінювання й відбору лідерів є комплексними та поєднують різні підходи, водночас у публічному секторі домінує традиційна адміністративна модель, що обмежує розвиток лідерів змін через недостатній зворотний зв'язок і підтримку ініціатив.

Виявлено розрив між потребами цифрової трансформації та рівнем організаційної підтримки. Рекомендовано впровадження комплексних

організаційно–управлінських підходів, орієнтованих на розвиток професійних і цифрових компетентностей, модернізацію організаційної культури та формування адаптивного, інноваційного лідерства.

5. Здійснено формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України на основі багатокритеріального підходу, що дозволило врахувати інституційні, освітні, оціночні та цифрові аспекти.

Вибір інструментарію розвитку інституту лідерства відбувається за допомогою розробленого в межах даного дослідження програмного застосунку LeadGov–UA, який реалізує метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR. Використання методу VIKOR дало змогу визначити компромісне рішення в умовах конфлікту критеріїв. Найбільш ефективною визнано гібридну інституційно–цифрову модель, яка поєднує нормативне регулювання, цифрові інструменти та аналітичні механізми оцінювання.

Запропоновано та обгрунтовано найбільш дієві шляхи удосконалення підготовки управлінців–лідерів з урахуванням сучасних викликів і трансформацій:

- 1) Інституційне закріплення моделі розвитку лідерства.
- 2) Впровадження компетентнісної моделі навчання державних службовців.
- 3) Інтеграція цифрових інструментів у підготовку управлінців–лідерів.
- 4) Система персоналізованих траєкторій навчання.
- 5) Запровадження системи оцінювання лідерських компетентностей.
- 6) Розвиток культури наставництва та коучингу в публічній службі.
- 7) Партнерство з міжнародними інституціями як інструмент розвитку лідерства в публічному управлінні.

6. Розроблено та обгрунтовано концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, що функціонує як безперервний адаптивний цикл розвитку управлінських

компетентностей і дозволяє трансформувати невизначеність зовнішнього середовища в ефективні управлінські рішення із використанням цифрових інструментів. Модель інтегрує освітню підготовку, професійний досвід і практичну діяльність, забезпечуючи підвищення стійкості та адаптивності публічного управління.

Визначено практичні шляхи реалізації моделі, зокрема: перехід від жорсткої ієрархічної системи управління до більш гнучкої та мережевої; розвиток ключових лідерських компетентностей, таких як уміння об'єднувати ресурси, ініціювати зміни та мислити стратегічно; а також активне використання цифрових технологій і аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження моделі може сприяти підвищенню спроможності та стабільності органів публічної влади, забезпечувати ефективне управління у кризових та турбулентних умовах, підтримує відновлення після війни та наближає управлінські практики до сучасних європейських стандартів.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення цифрових інструментів для розвитку лідерських компетентностей державних службовців, удосконалення системи оцінювання їх професійної діяльності, вивчення впливу організаційної культури на формування лідерського потенціалу, а також дослідження ролі лідерства у процесах модернізації та відновлення системи державного управління

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / І. Адізес. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2019. 304 с.
2. Алфімов Д. В. Зміст феномена «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. №, 11 (64). С.44–51.
3. Антонова Л. В, Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення: 01.02.2025).
4. Антонова Л. В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886> DOI: 10.32702/2307–2156–2019.9.
5. Антонова Л.В., Бондарчук Н.В., Антонов А.В. Трансформація публічного управління в контексті професіоналізації та розвитку лідерства у системі публічної служби України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови: іміджевий аспект. *Наукові перспективи*. 2026. № № 3(69). С. 61-80.
6. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/conf/2014–3/doc/1/01.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).
7. Бандурка О. М., Бочарова С. П., Землянська О. В. Психологія управління. Харків : Фортуна–прес, 2008. 464 с.

8. Батушан В. В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Баюк, М., Гаман, Т. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навчально–методичний посібник. Хмельницький, 2013. 424 с.
10. Беніс В. Г. Про ставлення до лідерства. Київ: Видавничий дім, 1984.
11. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. // Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. «К.І.С.»*, 2005. С. 141–147.
12. Біда О. А., Оросі І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 137. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/914> (дата звернення: 01.02.2025).
13. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64.
14. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
15. Бріньольфссон Е., МакАфі А. Друга машинна ера: праця, прогрес та процвітання в епоху блискучих технологій : [пер. з англ.] / Ерік

Бріньольфссон, Ендрю МакАфі ; пер. з англ. О. В. Семененко. К. : Ніка-Центр, 2017. 320 с.

16. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник*. 2015. № 36. С. 238–253.

17. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 4. С. 31–35. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: DOI: 10.21272/18179215.2018.4-4 (дата звернення: 08.03.2025).

18. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64.

19. Витрата, М. Теорії і практика розвитку лідерських навичок. *Управління та адміністрування*. 2010. № 5. С. 45–55.

20. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (68). С. 471–475. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32839/304-5809/2019-4-68-105> (дата звернення: 08.03.2025).

21. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. 2014. С.15–19.

22. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.1.1.

23. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.20998/26163241.2019.1.03> (дата звернення: 01.02.2025).

24. Гандопас Р. Харизма лідера. Київ : Моноліт–Віzz, 2018. 296 с.

25. Гезко В.М. Лідерство: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

26. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819> (дата звернення: 08.03.2025).

27. Гололобов С. М. Лідерство в системі публічної влади як організаційно-управлінський механізм забезпечення стійкості культурної політики в умовах безпекових загроз. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 3 (23). С. 1038-1051. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-1038-1051](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-1038-1051)

28. Гончаренко, Л. І. Посттренінговий супровід та розвиток лідерських якостей: сучасний погляд. *Менеджмент і освіта*. 2018. № 4. С. 32–40.

29. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально–психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 57–65. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9. (дата звернення: 18.06.2025).

30. Гофстеде Г. Наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інституцій та організацій у різних країнах : [пер. з англ.] / Герт Гофстеде ; 2-ге вид. Таузенд-Оукс ; Лондон ; Нью-Делі : SAGE Publications, 2001.

31. Грищенко І. В. Лідерство як феномен управління групами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.

32. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2. С. 275–285.

33. Гузар, О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

34. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно–технічної еліти*. 2020. № 2. С. 10–17.
35. Гуржій Н. М., Жарік Є. А. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 710–711. С. 65–69.
36. Гуторов О. І., Гуторова О. О., Шарко І. О. Керівництво і лідерство в організації: теоретико–методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 7–12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://hdl.handle.net/123456789/336> (дата звернення: 18.06.2025).
37. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. наук.– практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка*. Київ: Ліра–К, 2015. 244 с.
38. Демчук, В. В. Менеджмент і лідерство: теорії і практика. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2018.
39. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
40. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52–63.
41. Діденко Н. Г., Стефанова О. А. Сила лідера та його вплив. Київ, 2015. 40 с.
42. Долгарєв А. В., Болдирєв К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2017. Вип. 54. С. 130–136. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18 . (дата звернення: 18.06.2025).

43. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 32, 258–264, 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6980088>
44. Євтушенко О. Н. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2026. № 27. С. 126-147. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06>
45. Євтушенко О. Н. Психологія управління: навчальний підручник. О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш, Т. В. Лушагіна. Миколаїв: «Ємельянова Т.В.», 2019. 292с.
46. Євтушенко О. Н. Цифрове лідерство в умовах цифровізації публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2025. № 30. С. 1467–1483. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17>. (дата звернення: 18.12.2025).
47. Євтушенко О. Н., Шульга А. А. Формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 335–343. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.335>
48. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>. (дата звернення: 10.05.2025).
49. Ємельянов В. М., Антонова Л. В. Трансформація органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2026.

№ 31. С. 1059–1091. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.14>

50. Ємельянов В. М., Штиршов О. М., Верба С. М., Ярошенко Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 10. С. 1059–1091. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>

51. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 154–162.

52. Загородній Т. Технології лідерства і харизми: для політиків і бізнесменів. Тарас Загородній. Х. : Фоліо, 2015. 237 с.

53. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. 18 с.

54. Іоффе М. В. Гендерні особливості розвитку лідерства в сфері публічного управління в сучасних децентралізаційних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (13). [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-04> (дата звернення: 14.03.2025).

55. Іоффе М. В. Стили лідерства в сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2025. (17). [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03> (дата звернення: 10.02.2025).

56. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 109–114.

57. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С.

65–68. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32782/224-6282/175-12> (дата звернення: 10.02.2025).

58. Калашнікова, С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун–т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

59. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.

60. Карпілянський, Д., Карпілянська, М. Сутність електронного лідерства та його основні завдання в комерційних організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. 37(4). С. 86–97. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.7> (дата звернення: 21.11.2025).

61. Карпінський Б. Формування і розвиток лідерських основ в умовах глобальних фінансових викликів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 327–335.

62. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісноорієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 21–28. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_5. (дата звернення: 21.11.2025).

63. Ключніков А. Влада лідера. Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.ua.aclrd.com/blog/> (дата звернення: 20.07.2025).

64. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

65. Ковтун І. Б., Ковальська Л. О. Перспективи формування сучасних лідерів системи державного управління в Україні. *Управлінське лідерство* :

колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

66. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. Національний університет водного господарства та природокористування. *Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.31713/ve420214> (дата звернення: 20.07.2025).

67. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник НУВГП. *Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4 (92). С. 85–95.

68. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 136–141.

69. Козловська С. Г. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія. Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 130–140.

70. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно–територіального устрою: уроки для України. І. В. Козюра. *Держава та регіони: наук.–практ. журнал. (Серія «Державне управління»)*. Запоріжжя, 2016. № 3 (55). С. 161–167.

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

72. Колодій А. Ф. Державне управління: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2012. 320 с.

73. Конституція України. Прийнята Верховною Радою 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. ст. 141.

74. Костишин Н. С. Психологічні особливості лідера нового покоління, згенеровані за екстремальних умов. Суспільство в умовах

емерджентного розвитку : монографія / за ред. канд. екон. наук, доц. Н. Є. Кульчицької. Чортків : ЗУНУ, 2023. 320 с.

75. Кравченко, Л., Дзега, В. Стратегічне планування та публічне лідерство. *Публічне управління і політика*. 2025. № 10(14). С. 1–7. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.10.03> (дата звернення: 29.08.2025).

76. Криштанович М. Ф., Криштанович С. В. Модернізація публічного управління в Україні в умовах глобальних трансформацій як чинник національного державотворення. *«Суспільство та національні інтереси»*, (Серія «Публічне управління та адміністрування»). 2026. № 3(23). С. 1142-1151. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-1142-1151](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-1142-1151)

77. Криштанович М. Ф., Криштанович С. В. Розвиток державної політики у сфері культури в контексті глобальної демократії: зв'язок між лідерськими компетенціями та ефективністю управління. *«Успіхи і досягнення у науці»*, (Серія «Публічне управління та адміністрування»). 2026. № 3(25). С. 991-1000. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-991-1000](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-991-1000)

78. Криштанович С. В., Криштанович М. Ф. Роль лідерства в трансформації органів публічної влади під час демократизації культурної політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 3. С. 1–13. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.4> (дата звернення: 14.11.2025).

79. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене К. : Кондор, 2005. 308 с.

80. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>

81. Кузьмін О. М. Цифрові трансформації державного управління в Україні. К. : Наукова думка, 2020. 284 с.

82. Кузьмін, В. М., Петров, І. В. Виклик лідерства: Практичний посібник. Київ: Видавництво Парадигма, 2012.
83. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Державне управління*. 2021 №1 (7). С. 162–179.
84. Лідерство – це про слухання, кооперацію та заохочення. Громадський простір. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.prostir.ua/?kb=nove-liderstvo-tse-prosluhannya-kooperatsiyu-i-zaohochennya> (дата звернення: 05.04.2025).
85. 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. (Серія “Бібліотечка лідера місцевого самоврядування”).
86. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально методичний посібник. Київ, 2013. 263 с.
87. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України, 2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL:<http://www.uccs-hrm.org.ua>
88. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf> (дата звернення: 29.08.2025).
89. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет. 2020. 175 с.
90. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посібник / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 143 с.
91. Ліпенцев А. Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК). *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, 44 виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. С. 21 – 23.*

92. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти / А. Ліпенцев // Наук. вісн. 2013. Вип. 12 «Демократичне врядування». [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.lvivacademy.com>. (дата звернення: 19.01.2025).

93. Ліпич Л. Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, 2025. Вип. 38(66). С. 66–71. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-66-71](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71) (дата звернення: 15.06.2025).

94. Логунов М. М. Соціально–психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с.

95. Логунова М. М. Концепції і теорії лідерства. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.–ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1. С. 309.

96. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

97. Мітлош А. В., Моляко В. О., Бажанюк В. С., Камишин В. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості : концепції, діагностика, тренінги : монографія. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 290 с.

98. Міщишин В. Лідерство на державній службі. *Вісн. держ. служби України*. 2011. № 3. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL : <http://old.csi.org.ua/?p=2424> (дата звернення: 15.06.2025).

99. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

100. Нестуля О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016.
101. Норт Д. К. Інститути, інституційні зміни та економічна ефективність : [пер. з англ.] / Дуглас К. Норт ; пер. з англ. О. В. Семененко. Кембридж : Cambridge University Press, 1990. 159 с.
102. Нортхаус П. Лідерство: теорія та практика. Лондон: Sage Publications, 2021. 528 с.
103. Оболенський О. Ю. Управління якістю державних послуг: монографія. К. : Наукова думка, 2014. 296 с.
104. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72 (дата звернення: 19.01.2025).
105. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
106. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально–центричним та системно–орієнтованим підходами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1217>. (дата звернення: 19.01.2025).
107. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях (21–22 травня, Маріуполь) : зб. матеріалів III Міжнар. наук.–практ. конф.* Київ: ПП Халіков Р. Р., 2020. С. 236–238.
108. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в

Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с.

109. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [URL: http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13](http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13) (дата звернення: 29.08.2025).

110. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Б. Грінченка. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

111. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 358 с.

112. Оуэн, Х., Покликання – лідер: повне зібрання порад щодо ефективного лідерства: пер. с англ. / Х. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2005.

113. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [URL: http://www.trn.ua/articles/5931/](http://www.trn.ua/articles/5931/). (дата звернення: 29.08.2025).

114. Пашко Л. А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д.: Монолит, 2009. 350 с.

115. Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 66–71. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [URL: DOI: 10.32702/23066814.2019.13.66](https://doi.org/10.32702/23066814.2019.13.66)

116. Петров А. Моральне лідерство: концепції та застосування. *Вісник педагогіки*. 2015. № 8. С. 67–75.

117. Петров, А. В. Стратегії формування лідерського потенціалу сучасних керівників. *Вісник Національної академії управлінських наук*. 2015. № 7(3). С. 78–86.

118. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021 р., № 2. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 19.01.2025).

119. Пірен М. І. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Університет «Україна», 2012. 231 с.

120. Поспелова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.

121. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187.

122. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14> (дата звернення: 20.07.2025).

123. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник. О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура та ін. Харків, 2017. 100 с.

124. Рейкін В. С. Феномен харизматичного лідерства: домінанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>

125. Розвиток лідерства. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ, 2012. 400 с.

126. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О.Г. Романовського та О.С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.

127. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Гура Т. В. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 107–111.

128. Свидрук І. І., Сидорчук О. Г., Коцупей В. М., Саврас І. З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в управлінській діяльності під час воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 56–63. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: https://doi.org/10.32782/2522_1256-2022-34-08 (дата звернення: 20.07.2025).

129. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано–Франківськ : Лілея–НВ, 2015. 296 с.

130. Симоненко О. В. Моделі політичного лідерства в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 6. С. 58–65. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2007_6_7. (дата звернення: 12.06.2025).

131. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи керівника: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

132. Стародубець В. С. Саморозвиток особистості керівника як лідера інновацій в умовах системних змін. *Humanities Studies*. 2020. Вип. 6 (83). С. 180–197. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: https://doi.org/10.26661/hst-2020-6_83-13 (дата звернення: 25.04.2025).

133. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 598–609.

134. Сторожев Р. І. Понятійно–категоріальний апарат дослідження лідерства в публічно–управлінській діяльності. *Право та державне управління*. № 3(28). 2017. С. 165–171.

135. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно–управлінській діяльності. Державна служба: аспекти та практики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52).

136. Сторожев Р.І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони*. 2017. № 3(59). С. 21–15.
137. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників–лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf .(дата звернення: 25.04.2025).
138. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
139. Толкованов В.В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. *Лідерство в державному управлінні: щорічні Рішельєвські академічні читання / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун–т «Одеська юрид. акад.»*. Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.
140. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/1681>. (дата звернення: 12.03.2025).
141. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20(3). С. 90–92.
142. Управлінське лідерство : колективна монографія (2013). За заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП А. А. Мельник. 600 с.
143. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
144. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: Навчально–методичний посібник / За заг. ред. Баюка М. І., Гаман Т. В. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 311с.

145. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(102). С. 349–358.

146. Фукуяма Ф. Що таке управління? / Ф. Фукуяма // *Управління: Міжнародний журнал політики, адміністрування та інституцій*. 2013. Т. 26. С. 347–368. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL:<https://doi.org/10.1111/gove.12035>. (дата звернення: 12.03.2025).

147. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 6–7. С. 49–56.

148. Хаїтов П. О. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр.* № 2(14). 2015. 11 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/18.pdf). (дата звернення: 12.03.2025).

149. Хаїтов П. О. Фактори актуалізації лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1 (32). С. 46–57.

150. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах суспільних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. №2 (29). С. 161–166.

151. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2017. 212 с.

152. Хлановський В. С. Штучний інтелект як механізм реформування лідерського потенціалу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 409–416. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.409>

153. Цимбал Л. І. Теоретичні концепції становлення інтелектуального лідерства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного*

університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. Вип. 32. С. 96–105.

154. Цільмак О. М. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство» : практикум / О. М. Цільмак, В. О. Лефтеров. Одеса : Фенікс, 2021. 60 с.

155. Цільмак О. М., Корнута Л. М., Третьякова Т. М. Лідерство : навч.–метод. посібн. 2025. НУ «Одес. юрид. академія». Одеса. Фенікс. 114 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://hdl.handle.net/11300/30781>

156. Черепанова Т. В. Соціокультурні чинники харизматичного процесу: автореф. дис... канд. соціол. наук: 22.00.04. Харків, 2006. 21 с.

157. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології*. Вип. 49. Т. I. С. 44–47. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf>

158. Чернов С. І. Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 40. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 109–115.

159. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог. 2018. № 9 (37). С. 78–84. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529>. (дата звернення: 08.09.2025).

160. Чумакова Г. В. Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи та досягнення в науці*. 2024. №1 (1). С. 212–225.

161. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 294 (306). С. 73–80. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

162. Шевченко Т. В. Електронне управління як інструмент підвищення довіри громадян. *Державне управління: теорія і практика*. 2019. № 3. С. 45–57.

163. Шейн Е. Г. Організаційна культура та лідерство : [пер. з англ.] / Едгар Х. Шейн ; 4-те вид. Сан-Франциско, Каліфорнія : Jossey-Bass, 2010

164. Шестаковська Т., Гололобов С., Кириченко Г. Лідерство в місцевому самоврядуванні як інструмент аналітичної діяльності та комунікативного забезпечення інклюзивного територіального розвитку. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 2025. № 1 (338), С. 317–323. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-47>

165. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy* (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163–175.

166. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Механізми публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 3. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf

167. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 217–226.

168. Шляхтіна Г. В. Реалізація концептуальних засад лідерства під час реформи публічного управління. *Соціально–економічні проблеми сучасності : матеріали V Всеукр. наук.–практ. інтернет–конф.* (31 травня 2021). Маріуполь, 2021.

169. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України. *Вчені*

записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2021. № 3. Т. 32 (71). С. 69–76.

170. Шульга А.А., Семак Р.О. Нормативні засади розвитку лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади. *Наукові перспективи*. 2026. № 2 (68). С. 721–736. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-721-736](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-721-736)

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

172. Юзькова О. І. Механізми інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави. *Інтернаука*. 2019. № 11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-11-5115> (дата звернення: 20.07.2025).

173. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2020. № 9. С. 915–939. [Електронний ресурс]. Режим доступу: DOI: 10.34132/pard2020.09.11

174. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57> (дата звернення: 12.11.2025).

175. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82–87. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf

176. Якушко О. Лідерство в системі підготовки управлінців у сфері освіти. *Суспільний вимір*. 2016. № 2 (54). С. 34–37. *Серія: Державне управління*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/9.pdf. (дата звернення: 20.07.2025).

177. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 496–501. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_125

178. Albrecht S., Leadership climate in the public sector: Feelings matter too!. *International Journal of Public Administration*. 2005. No 28, P. 397–416.

179. Alimo–Metcalf B, Alban–Metcalf J. More (good) leaders for the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 2006. No 9(4), P. 293–315.

180. Al–Kahtani A. The influence of leadership styles on organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*. 2015. Vol. 2, No. 1. Режим доступу: <https://doi.org/10.11114/bms.v2i1.1091>

181. Allen, S.; Fry, L. W. A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. *J. Bus. Ethics* 2023, 184, 649–663. Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05116> (дата звернення: 12.11.2025).

182. Allio R. J. Leadership development: Teaching versus learning. *Strategy & Leadership*. 2005. No 33(3). P. 3–10.

183. Amagoh F. Leadership development and succession planning in health care organizations. *Health Care Manager*. 2009. No 28(1), P. 66–74.

184. Amagoh F. Leadership development: Strategic management and strategic planning. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2009. 7(7).

185. Andrews R., Boyne G. Capacity, leadership and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*. 2010. No 70(3), P. 443–454.

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

187. Aras R. and Jufri M. (2022). The effects of leadership style on employees' job satisfaction and organizational citizenship behavior across

hierarchical levels. 2022. Режим доступу:
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.220203.034>

188. Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*. 2012. 101(1). P. 21–34.

189. Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.

190. Bennis W. 2004. The crucibles of authentic leadership. Chapter in: Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (eds.). *The Nature of Leadership*. Sage Publication: California, Thousand Oaks.

191. Bird C. *Social Psychology*. New York: Appleton-Century, 1940.

192. Blanchard K. *Leadership at a High Level: Blanchard on Leadership and Creating High-Performance Organizations*. Mate Publishing House, 2010. 87 p.

193. Blondel J. *Political Leadership: Toward a General Analysis*. L., 1987. 256 p.

194. Blunt P. *Leadership, Management and Development*, 2010.

195. Boaden R. Leadership development: Does it make a difference? *Leadership & Organization Development Journal*. 2005. No 27(1), P. 5–27.

196. Bolden R., Gosling J., Marturano A., Dennison P. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, Exeter: University of Exeter, Centre for Leadership Studies. 2003.

197. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper Torchbooks, 1978.

198. Burns J., McGregor M. *Transformational Leadership* / J. Burns, M. McGregor. New York: Atlantic, Inc., 2003.

199. Campbell D. P. *The Psychometrics of Leadership*. Center for Creative Leadership. 1991.

200. Chemers M. *Leadership*. M. Chemers. Kyiv: Publishing House, 1998.

201. Chou B. K. P., et al. The selection of political leaders and its impact on governance. *Journal of Contemporary Asia / Public Administration Review*. 2012.

202. Collinson, D. Critical leadership studies. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership*. 2011. (pp. 181–194). Thousand Oaks, CA: Sage.
203. Conger J. A. and Kanungo, R. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. 1987. 12. 637–647.
204. Cunliffe, A., & Eriksen, M. Relational leadership. *Human Relations*, 64 (11), 2001. P. 1425–1449.
205. Currie G., Lockett A. A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*. 2007. No 60(2), P. 341–370.
206. Їwiąkała M., Walter J., Baran D. та ін. The impact of leadership styles on project efficiency // *arXiv*. 2025.
207. Daft R. L. *The Leadership Experience*. Cengage Learning, 2014.
208. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13 (1), 46–78.
209. Day D. V., Fleenor J. W., Atwater L. E., Sturm R. E., & McKee R. A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 2014. No 25(1), P. 63-82.
210. Demirtas, O. Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126 (2), 2015. P. 273–284.
211. Diamond J. *Upheaval: Turning Points for Nations in Crisis* / Jared Diamond. Boston : Little, Brown and Company, 2019. P. 512.
212. Digital Government Review: Strengthening Public Sector Leadership in a Digital Age. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. Режим доступу: <https://www.europeanproceedings.com> (дата звернення: 12.12.2025).

213. Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 2005. 25 (1), 36–62.
214. Dreher G. F., & Cox T. H., Jr. Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*. 1996. No 81(3), P. 297–308.
215. Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change; Harvard Kennedy School: Cambridge, MA, USA, 2019.
216. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century, 1999.
217. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 2012. 38(6), P. 1715–1759.
218. Dull M. Results-model reform leadership: Questions of credible commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2009. No 19(2), P. 255–284.
219. Dunoon D. Rethinking leadership for the public sector. *Australian Journal of Public Administration*. 2002. No 61(3). P. 3–18.
220. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI), 2020. Режим Доступу : <https://eufordigital.eu/wpcontent/uploads/2020/06/DESI2020Thematicchapters-FullEuropeanAnalysis.pdf1>. (дата звернення: 15.05.2025).
221. Fairholm M. Different perspectives on the practice of leadership. *Public Administration Review*. 2004. No 64(5), P. 577–590.
222. Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*, 2012. 23(6), P. 1043–1062.

223. Fernandez S., Cho Y., Perry J. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*. 2010. No 21(2), P. 308–323.
224. French John R., Jr. and Bertram H. Raven. The Bases of Social Power. in *Studies in Social Power*, edited by D. Cartwright. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 1959. P. 150-167.
225. Friedler F. E. *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw–Hill, 1967.
226. Frisch, C., & Huppenbauer, M. New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 2014. 123(1), 23–43.
227. Fromm E. *Escape from Freedom*. New York : H.Hold, 1994. 301 p.
228. Fry, L.; Egel, E. Global Leadership for Sustainability. *Sustainability* 2021, 13, 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>.
229. Fukuyama F. *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy* / F. Fukuyama. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2013. P. 640.
230. Gagliardi P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*. 1986. No 7(2). P. 117–134.
231. Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press. 2002.
232. Greenleaf R. K. *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.
233. Groves K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*. 2007. No 26(3). P. 239–260.
234. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. *Harvard Business Review Press*, 2020. P. 320.

235. Hartley J. Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 2018. Vol. 14, no. 4 P. 202–217, Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2018-0048>

236. Hatch M. J. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* / Mary Jo Hatch. Oxford : Oxford University Press, 2013. P. 432.

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

238. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. 2009. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (4). P. 517–534.

239. Hersey P., Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey, 1969.

240. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2010.

241. Hooper A., Potter J. *Intelligent Leadership: Creating a Passion for Change*, 2000.

242. House R. J. Personality and charisma in the US Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness / R.J. House, W.D. Spangler, J. Woycke // *Administrative Science Quarterly*. 1991. №3 6. P.364–396.

243. Javidan M., Waldman D. A Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*. 2003. No 63(2), P. 229–242.

244. Kaya T., Kahraman C. Multicriteria decision making in energy planning using a modified VIKOR method. *Expert Systems with Applications*. 2010. Vol. 37, No. 3. P. 2517–2526.

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

246. Khan M., Ismail F., Hussain A., & Al-Ghazali, B. The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*. 2020. Vol. 10, No. 1. Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

247. Khoeriyah N. D. The Influence of Leadership Style and Personality on Organizational Effectiveness. *Journal of Leadership and Management*. 2020.

248. Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., Reeves M., Fuisz–Kehrbach S.–K., Kell, G. Joining forces: Collaboration and leadership for sustainability. *MIT Sloan Manag. Rev.* 2015. 56. P. 1–31.

249. Kiziloglu M. The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: mediating effect of organizational culture. *Business and Management Studies an International Journal*, 2021. Vol. 9, No. 3. P. 822–834. Режим доступа: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1814>

250. Kolb D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall. 1984.

251. Kotter J. P. *Leading Change*. Harvard Business School Press. 1996.

252. Kuncoro T. Development of Wise Leadership Skills in Dynamic Conflict Situations. *Journal of Leadership in Organizations*. 2021.

253. Lawler J. Individualization and public sector leadership. *Public Administration*. 2008. No 86(1), P. 21–34.

254. Leadership GOV/PGC/PEM for a high performing public service. 2020. Режим доступа: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/GOV\(2020\)5](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/GOV(2020)5) Language=En. (дата звернення: 22.11.2025).

255. Lemay L. The practice of collective and strategic leadership in the public sector. *Public Sector Innovation Journal*. 2009. No 14(1), P. 1–19.

256. Leonard H. S., Lang F. *Leadership development through action learning*. 2010.

257. Lokaj A. and Sadrija T. Organizational culture influenced by leadership styles: the case of private businesses in Kosovo. *Problems and Perspectives in*

Management, 2020. Vol. 18, No. 3. Режим доступа:
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.25](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.25)

258. Maharani A., Purba C. B., Silitonga P. The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Performance. *Journal of Researchr in Business and Management*. 2021.

259. Mann R. D. A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*. 1959.

260. Mardani A., Zavadskas E. K., Govindan K., Amat Senin A., Jusoh A. VIKOR technique: A systematic review of the state of the art literature on methodologies and applications // *Sustainability*. 2016. Vol. 8, No. 1. Article 37

261. Maxwell J. C. *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Thomas Nelson. 2011.

262. Mc Gregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hil. 1960.

263. McGurk P. Developing middle leaders in the public services? The realities of management and leadership development for public managers. *International Journal of Public Sector Management*. 2009. No 22(6), P. 464–477.

264. Mergel B. *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World* / Beth Mergel. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. P. 240

265. Metcalf L., Benn, S. Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *J. Bus. Ethics* 2013, 112, P. 369–384. Режим доступа:
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>.

266. Morse R. Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Adm. Q.* 2013. Vol. 7. P. 71–102.

267. Morse R. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *Leadership Quarterly*. 2010. No 21(2), P. 231–245.

268. Mumford T. V., Campion M. A., Morgeson F. P. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 2007. No 18(2), P. 154–166.
269. Nanus B. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, 1st ed.; Jossey–Bass: London, UK, 1992.
270. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990.
271. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019. P. 584.
272. Nutt P., Backoff R. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*. Vol. 19. Issue 2. 1993. P. 299–347.
273. O’Reilly D., Reed M. Leaderism: An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration*. 2010. No 88(4), P. 960–978.
274. OECD. *Public Leadership for an Inclusive Recovery*. Paris : OECD Publishing, 2021. Режим доступа: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.12.2025).
275. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service OECD Public Governance Reviews / Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris : OECD Publishing, 2017. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. (дата звернення: 12.12.2025).
276. Opricovic S., Tzeng G.-H. *Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS*. *European Journal of Operational Research*, 2004, Vol. 156(2), P. 445–455.
277. Orazi D., A. Turrini and G. Valotti *Public sector leadership: New perspectives for research*, 2013. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852313489945>.
278. Orazi D., Turrini A., & Valotti, G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative*

Sciences. 2013. Vol. 79, No. 3. P. 486–504. Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

279. Ospina S. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies, *Public Administration Review*, 2017. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12706>.

280. Owen H. Calling leader: the complete guide to effective leadership. Balans Business books, 2005. Dnipropetrovs'k, Ukraine.

281. Paarlberg L., Lavigna B. Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*. 2010. No 70(5), P. 710–718.

282. Page S. Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *Leadersh. Q.* 2010, Vol. 21, P. 246–263. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.005>.

283. Paskhaver A. Digital Transformation in Public Administration: From E-Government to X-Government. *Public Administration and Policy*. 2018. No. 22 (3), P. 45–62.

284. Perlman A., Horrigan B., Goldblatt E., Maizes V., Kligler B. The Pebble in the Pond: How Integrative Leadership Can Bring About Transformation. *Explore* 2014. Vol. 10. P. 1–14. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.explore.2014.07.001>.

285. Revans R. W. ABC of Action Learning. Lemos & Crane. 1998.

286. Rivkin J. W., et al. The Use of Random Selection in Leadership and Decision-Making. *Harvard Business Review*. 2014.

287. Robertson P. J., Seneviratne S. J. Outcomes of Planned Organizational Change: Determinants of Success in the Public and Private Sectors. *Academy of Management Journal*. 1995.

288. Rowland D. Why Leadership Development Isn't Developing Leaders. *Harvard Business School Publishing Corporation*. 2016.

289. Sabuhari R., Soleman R., Soleman M. M., Fahri J., Rachmat M. Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behavior. *arXiv*. 2025. (ДЛЯ 3.2)
290. Salm J., Ordway J. New perspectives in public administration: A political process of education and leadership through mediation. *Administrative Theory & Praxis*. 2010. No 32(3), P. 438–444.
291. Samul J. Spiritual Leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (267). Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/su12010267>.
292. Schein E. H., Schein P. Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust. Berrett-Koehler Publishers. 2018.
293. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041.
294. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.
295. Senju A. *The Human Side of Enterprise* / A. Senju. New York: McGraw–Hill, 1985.
296. Shamir B. Meaning, self and motivation in organizations. / B. Shamir. *Organization Studies*, 1991, Vol. 12, P. 405–424.
297. Shrishine G. G. *Leadership and management in education* / G. G. Shrishine. New York: Routledge, 1979.
298. Snowden D., Boone M. A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, № 11. P. 68–76.
299. Stogdill R. *Group Dynamics* / R. Stogdill. New York: Harper & Row, 1967.
300. Stogdill R. M. Personal factors related to leadership: a review of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25, No. 1. P. 35–71.

301. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. 1990.
302. Tanović M., Šašić Đ., Begić R. Transformational leadership and the public administration reform // *Journal of Business and Economics*. 2021. Vol. 12, No. 3. P. 259–271. Режим доступа: DOI: 10.15341/jbe(2155-7950)/03.12.2021/004.
303. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433–451.
304. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, № 4. P. 298–318.
305. United Nations Development Programme. Public Administration Reform: A Practice Note. New York : UNDP, 2018. Режим доступа: <https://www.undp.org/publications/public-administration-reform-practice-note>. (дата звернення: 05.10.2025).
306. United Nations Development Programme. Ukraine Human Development Report 2018: Digital Transformation for Sustainable Development. Kyiv : UNDP Ukraine, 2018. P. 128 Режим доступа: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/human-development/ukraine-human-development-report-2018.html>. (дата звернення: 05.10.2025).
307. United Nations. E-Government Survey 2022 / Department of Economic and Social Affairs. New York : United Nations, 2022. P. 311.
308. Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. *Public administration : handbooks*, 2014. 520 p.
309. Van Wart M. Public–sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*. 2003. No 63(2), P. 214–228.
310. Weber M. Theory of social and economic organizations / M. Weber. Oxford: Oxford University Press, 1947.

311. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978.
312. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC : World Bank, 2021. P. 336 Режим доступа: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>.
313. Wright B., Pandey S. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2010. No 20(1), P. 75–89.
314. Yukl G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*. 1989. No 5(2), P. 251–289.
315. Yukl G. *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson. 2013.
316. Zhang Y., Waldman D. A., Han Paradoxical leader behaviorsim people management: Y.–L., Li X.–B. Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*. 2015. № 58(2). P. 538–566.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Теоретичні основи розвитку лідерського потенціалу:
аналіз і порівняння теорій лідерства**

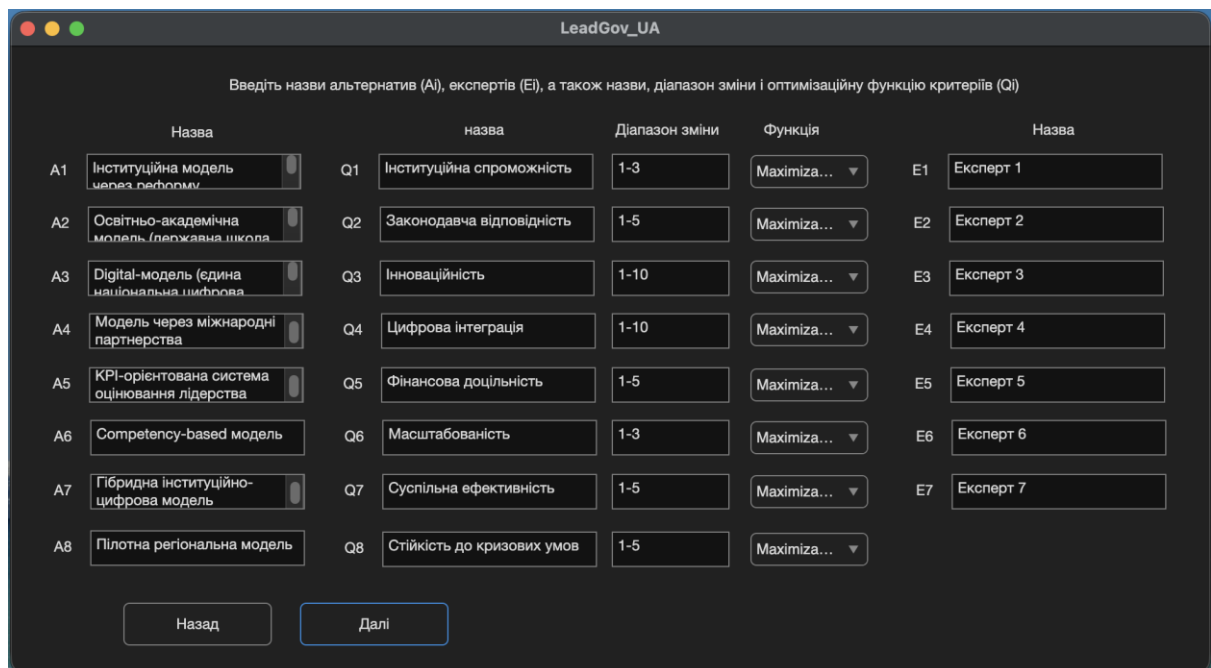
Автор / Країна	Формулювання поняття «лідерство»
Теорія стилів керівництва К. Левін [45]	Лідерство — це здатність окремої особи впливати на групу людей, щоб досягти спільних цілей
Теорія трансформаційного лідерства Дж. Басс [189]	Лідерство — процес, у якому індивід мотивує інших до досягнення високих результатів, перевищуючи їхні очікування
Теорія лідерства П. Друкер [216]	Лідерство — мистецтво робити людей здатними робити важливі справи
Теорія рис Р. Стогділл [300]	Лідерство — група підходів, які пояснюють лідерство через характерні риси ,згідно з яких людина народжується із задатками лідера
Теорія «Шлях–ціль» Р. Хаус [242]	Лідерство — здатність визначати цілі, мотивувати, усувати перешкоди і забезпечувати підтримку підлеглих у їх реалізації
Теорія психоаналітичного підходу до лідерства Е. Фромм [227]	Лідерство- наявність типу особистості, схильного до авторитаризму та орієнтованого на здобуття влади.
Теорія харизми до лідерства Т. Черепанов [156]	Лідерство — наявність харизми у лідера, яка характеризує та легітимітує владу у спільноті, створюють унікальний порядок і перетворюють традиційні інститути.

Теорія «Я–концепції» Б. Шамір [296]	Лідерство — процес впливу харизматичних лідерів на підлеглих та можливість впливу поведінки лідера на дії послідовників
Теорія парадигма цінностей Дж. Коллінз [202]	Лідерство — наявність мати здатність з новою парадигмою цінностей впливати на поведінку інших, формувати ефективні команди і досягати організаційних цілей
Теорія X та Y Д. МакГрегор [262]	Лідерство–протилежні підходи до управління персоналом на основі ставлення менеджера до мотивації працівників
Теорія лідерства М. Вебер [310]	Лідерство–це концепція легітимного авторитету та трьох типів правління, а саме традиційному, харизматичному та раціонально–правовий

ПРОГРАМНА ВІЗУАЛІЗАЦІЯ, РОЗРАХУНКОВІ ДАНІ ТА МАТЕМАТИЧНИЙ АПАРАТ МЕТОДУ VIKOR

У даному додатку представлено програмний застосунок **LeadGov–UA**, розроблений в межах даного дослідження для вибору найкращого інструментарію розвитку інституту лідерства в органах публічної влади. Застосунок реалізує метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR і забезпечує трансформацію суб'єктивних експертних оцінок у валідовану модель прийняття рішень. Це дозволяє автоматизувати процес відбору найбільш ефективних стратегій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади.

На рис. Б.1 можна побачити вікно введення початкової інформації щодо можливих альтернатив, експертів та критеріїв вибору, що будуть використанні при подальших розрахунках.



Назва	назва	Діапазон зміни	Функція	Назва			
A1	Інституційна модель через реформи	Q1	Інституційна спроможність	1-3	Maximiza...	E1	Експерт 1
A2	Освітньо-академічна модель (державна школа)	Q2	Законодавча відповідність	1-5	Maximiza...	E2	Експерт 2
A3	Digital-модель (єдина національна шифрова)	Q3	Іноваційність	1-10	Maximiza...	E3	Експерт 3
A4	Модель через міжнародні партнерства	Q4	Цифрова інтеграція	1-10	Maximiza...	E4	Експерт 4
A5	KPI-орієнтована система оцінювання лідерства	Q5	Фінансова доцільність	1-5	Maximiza...	E5	Експерт 5
A6	Competency-based модель	Q6	Масштабованість	1-3	Maximiza...	E6	Експерт 6
A7	Гбридна інституційно-цифрова модель	Q7	Суспільна ефективність	1-5	Maximiza...	E7	Експерт 7
A8	Пілотна регіональна модель	Q8	Стійкість до кризових умов	1-5	Maximiza...		

Рис. Б.1. Введення початкової інформації щодо альтернатив, експертів та критеріїв

Для забезпечення порівнюваності альтернатив якісні характеристики були трансформовані у кількісні оцінки за 10-бальною шкалою з використанням вербально-числової інтерпретації рівнів розвитку.

Слід зазначити, що формування матриці оцінювання альтернатив за визначеними критеріями здійснювалося із залученням експертного середовища. Експертне оцінювання проводилося за 10-бальною вербально-числовою шкалою, що забезпечує можливість поєднання якісного професійного судження з подальшою кількісною обробкою результатів у межах методу VIKOR.

Далі перейдемо до визначення компетентності експертів.

Компетентність – це показник, що виражає ступінь кваліфікації експерта в тій чи іншій сфері. Зважаючи, що компетентність не проста властивість експерта, то її вимірювання може бути проведено тільки людиною. Оцінювання компетентності виконується за допомогою самооцінки експерта або оцінюванням інших експертів. Задля оцінювання компетентності експерта вводять числовий показника – коефіцієнт компетентності. Для розрахунку цього коефіцієнту застосовують низку методів, для кожної окремої задачі беруть той, який найбільш всього підходить до вирішуваної проблеми.

Компетентність експерта пропонується оцінювати інтегральним коефіцієнтом K , який визначають на основі досвіду K_d у сферах управління, реформ, тощо (коефіцієнт $K_d \in [0, 1]$ є нормованим показником) і самооцінки експерта про ступінь своєї аргументації – коефіцієнт аргументації експерта K_a (коефіцієнт $K_a \in [0, 1]$):

$$K = \alpha_d K_d + (1 - \alpha_d) \cdot K_a, \quad (\text{Б.1})$$

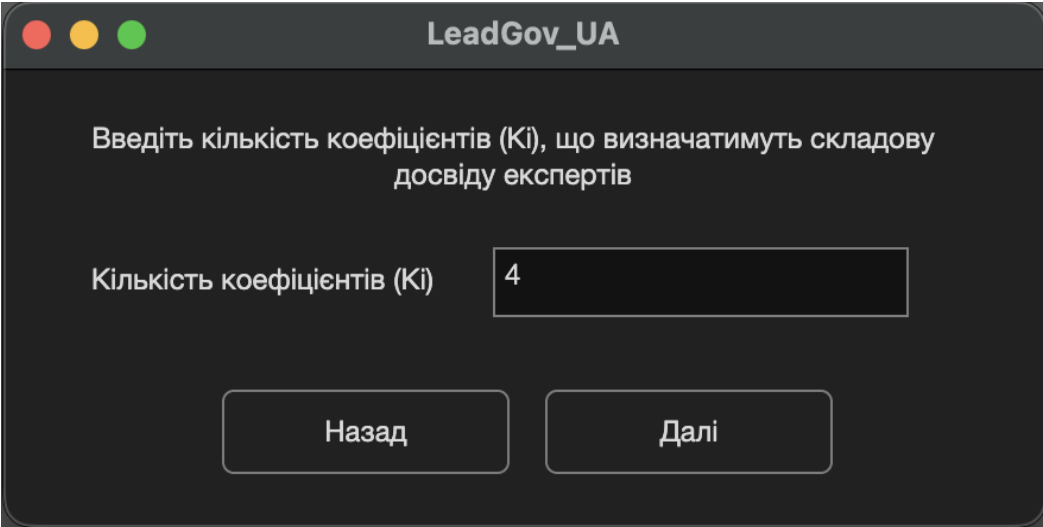
де α_d – коефіцієнт, що враховує ступінь важливості складової досвіду ($\alpha_d \in [0, 1]$).

З урахуванням специфіки оцінки моделей розвитку інституту лідерства, де більшою мірою повинен враховуватися досвід експерта, доцільно прийняти $\alpha_d = 0,8$

Досвід експерта K_d доцільно визначати за наступною формулою:

$$K_d = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / K_{max} \quad (\text{Б.2})$$

де K_1 – досвід управління (від 0 до 3); K_2 – досвід реформ (від 0 до 3); K_3 – участь у стратегічному плануванні (від 0 до 2); K_4 – міжнародний досвід (від 0 до 2); K_{max} – максимальне значення показника досвіду.



Введіть кількість коефіцієнтів (Ki), що визначатимуть складову досвіду експертів

Кількість коефіцієнтів (Ki)

Назад Далі

Рис. Б.2. Введення кількості коефіцієнтів для інтегральної складової досвіду

Коефіцієнт аргументації експерта визначається на основі самооцінки експерта з використанням евристичного або статистичного методу. Експерт сам оцінює свою професійну компетентність, знайомство з об'єктом експертизи, тощо, заповнюючи запропоновану йому анкету самооцінки. Результати анкетування переводяться в кількісну форму за допомогою присвоєння оцінок кожному аргументу, що впливає на самооцінку експерта.

З урахуванням вищесказаного значення коефіцієнта пропонується визначати наступним чином. Експертові пропонується заповнити анкету, що містить інформацію про аргументації та їх оцінки (табл. Б.1), у якій він відзначає оцінку аргументації, щодо досліджуваного об'єкта: В (висока), С (середня), Н (низька).

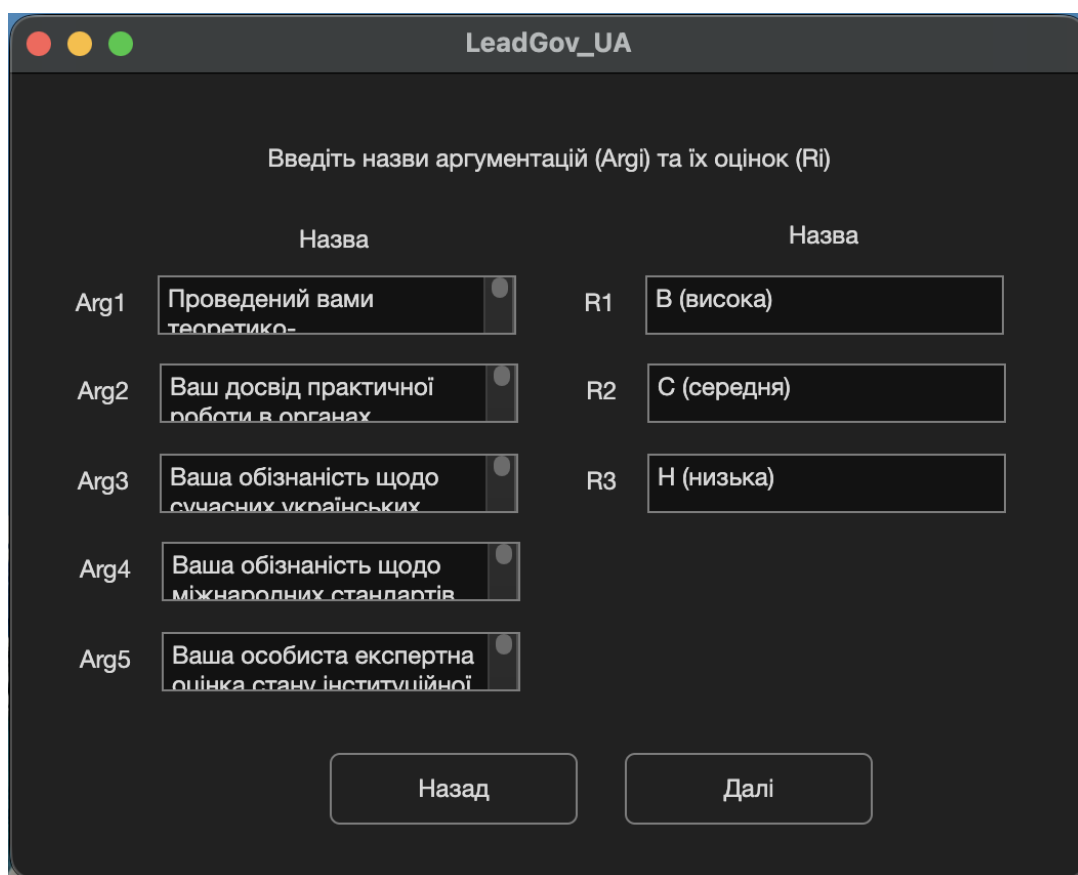
Рис. Б.3. Введення назв коефіцієнтів для інтегральної складової досвіду

Далі обчислюється коефіцієнт K_a шляхом підсумовування оцінок по кожній аргументації (табл. Б.2):

$$K_a = \sum_{n=1}^N a_n, \quad (\text{Б.3})$$

де a_n – числова оцінка аргументації від експерта; n – кількість аргументацій.

Рис. Б.4. Введення кількості аргументацій та їх оцінок

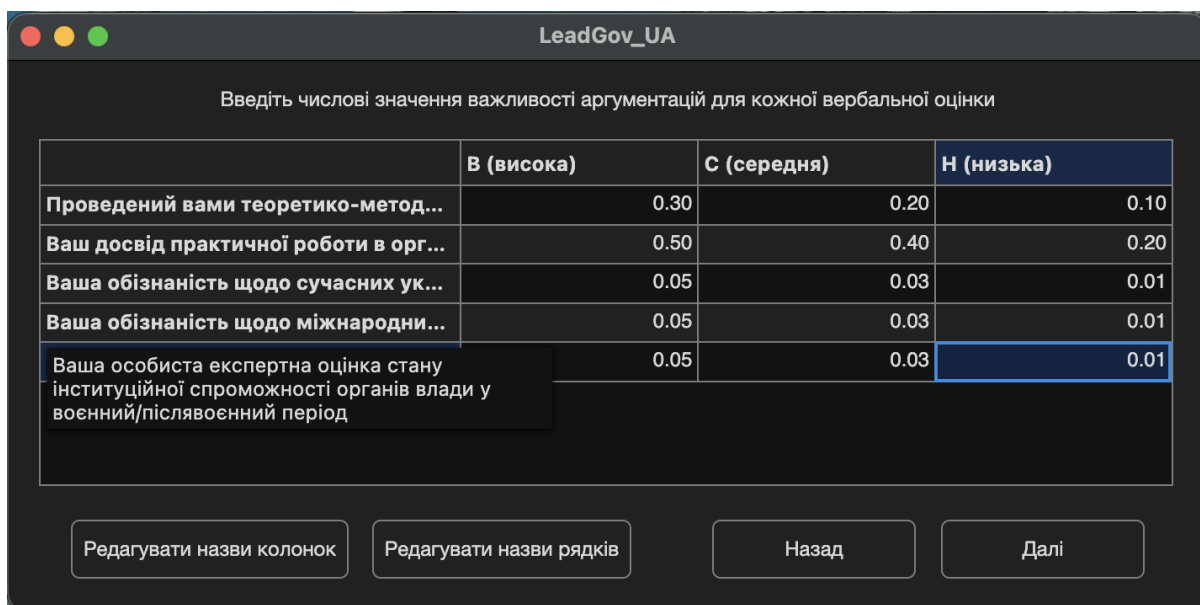


Введіть назви аргументацій (Argi) та їх оцінок (Ri)

Назва	Назва
Arg1 Проведений вами теоретико-	R1 В (висока)
Arg2 Ваш досвід практичної роботи в органах	R2 С (середня)
Arg3 Ваша обізнаність щодо сучасних українських	R3 Н (низька)
Arg4 Ваша обізнаність щодо міжнародних стандартів	
Arg5 Ваша особиста експертна оцінка стану інституційної	

Назад Далі

Рис. Б.5. Введення назв аргументацій самооцінки експерта та їх оцінок



Введіть числові значення важливості аргументацій для кожної вербальної оцінки

	В (висока)	С (середня)	Н (низька)
Проведений вами теоретико-метод...	0.30	0.20	0.10
Ваш досвід практичної роботи в орг...	0.50	0.40	0.20
Ваша обізнаність щодо сучасних ук...	0.05	0.03	0.01
Ваша обізнаність щодо міжнародни...	0.05	0.03	0.01
Ваша особиста експертна оцінка стану інституційної спроможності органів влади у военний/післявоєнний період	0.05	0.03	0.01

Редагувати назви колонок Редагувати назви рядків Назад Далі

Рис. Б.6. Формування анкети самооцінювання з аргументаціями та їх числовими значеннями оцінок

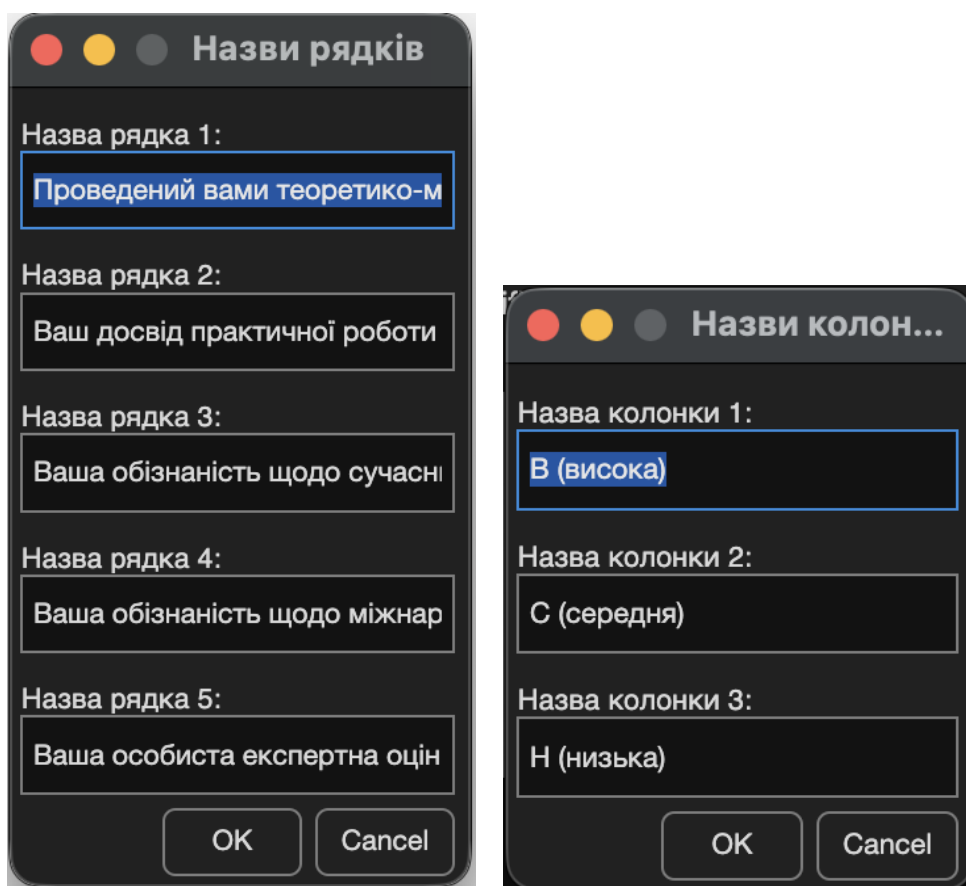


Рис. Б.7. Можливість редагування аргументацій та їх вербальних оцінок

Таблиця Б.1

Оцінки аргументацій для самооцінювання експертів

№ п/п	Аргументації	Вербальна та числова оцінка аргументації		
		В (висока)	С (середня)	Н (низька)
1.	Проведений вами теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку лідерства у публічному управлінні	0,3*	0,2	0,1
2.	Ваш досвід практичної роботи в органах публічної влади (участь у реформах, управлінських проєктах)	0,5	0,4	0,2

Продовження таблиці Б.1

3.	Ваша обізнаність щодо сучасних українських стратегій та програм розвитку державної служби (НАДС, реформи, цифровізація)	0,05	0,03	0,01
4.	Ваша обізнаність щодо міжнародних стандартів public leadership та best practices (OECD, EU governance, SIGMA тощо)	0,05	0,03	0,01
5.	Ваша особиста експертна оцінка стану інституційної спроможності органів влади у воєнний/післявоєнний період	0,05	0,03	0,01
* – відмітка експерта				

Одержавши значення коефіцієнтів K_1, K_2, K_3, K_4 та K_a від всіх експертів розраховуємо коефіцієнт компетентності експерта. Підсумкова формула для розрахунку коефіцієнта компетентності експерта прийме вигляд:

$$K = \alpha_d (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / K_{max} + (1 - \alpha_d) \cdot K_a, \quad (\text{Б.4})$$

Розрахуємо коефіцієнти компетентності для 7 експертів. Для цього визначимо коефіцієнт досвіду кожного експерта K_d заповнивши таблицю (рис. Б.8). Також визначимо коефіцієнт аргументації кожного експерта K_a (Таблиця Б.2, рис. Б.9).

LeadGov_UA

Введіть значення коефіцієнтів досвіду для кожного експерта

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
K_1 – досвід управління	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00
K_2 – досвід реформ	0	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	0
K_3 – участь у стратегічному плануван...	2.00	1.00	0	2.00	1.00	2.00	2.00
K_4 – міжнародний досвід	1.00	0	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Сума	4.00	4.00	6.00	8.00	7.00	6.00	4.00
Нормалізоване значення K_д	0.50	0.50	0.75	1.00	0.88	0.75	0.50

Назад Далі

Рис. Б.8. Введення значень коефіцієнтів K_1, K_2, K_3, K_4

Таблиця Б.2

Показники досвіду експертів

№ експерту	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
K_1	1	2	2	3	2	1	1
K_2	0	1	2	2	3	1	0
K_3	2	1	0	2	1	2	2
K_4	1	0	2	1	1	2	1
Сума	4	4	6	8	7	6	4
$K_{max} = 8$							
K_d	0,5	0,5	0,75	1	0,88	0,75	0,5

LeadGov_UA

Введіть оцінки важливості аргументів для кожного експерта

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
Проведений вами теоретико-метод...	0.20	0.30	0.20	0.30	0.30	0.10	0.20
Ваш досвід практичної роботи в орг...	0.40	0.20	0.40	0.50	0.40	0.20	0.40
Ваша обізнаність щодо сучасних ук...	0.03	0.03	0.01	0.05	0.05	0.05	0.03
Ваша обізнаність щодо міжнародни...	0.03	0.01	0.03	0.03	0.05	0.03	0.01
Ваша особиста експертна оцінка ста...	0.01	0.05	0.03	0.03	0.03	0.05	0.03
Загальна оцінка	0.67	0.59	0.67	0.91	0.83	0.43	0.67

Назад Далі

Рис. Б.9. Введення оцінок аргументів, щодо досліджуваного об'єкта, для кожного експерта (самооцінювання)

Таблиця Б.3

Анкетування щодо самооцінки експерта

Аргументи	Міра впливу джерела на думку						
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
Арг1	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,1	0,2
Арг2	0,4	0,2	0,4	0,5	0,4	0,2	0,4
Арг3	0,03	0,03	0,01	0,05	0,05	0,05	0,03
Арг4	0,03	0,01	0,03	0,03	0,05	0,03	0,01
Арг5	0,01	0,05	0,03	0,03	0,03	0,05	0,03
$\sum_{n=1}^N a_n$	0,67	0,59	0,67	0,91	0,83	0,43	0,67

Розрахуємо підсумкові коефіцієнти компетентності кожного експерта (Рис. Б.10):

$$K_1 = \alpha_d (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / K_{max} + (1 - \alpha_d) \cdot K_a = 0,8 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,67 = 0,53;$$

$$K_2 = \alpha_d (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / K_{max} + (1 - \alpha_d) \cdot K_a = 0,8 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,59 = 0,52;$$

...

$$K_7 = \alpha_d (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / K_{max} + (1 - \alpha_d) \cdot K_a = 0,8 \cdot 0,5 + 0,2 \cdot 0,67 = 0,53.$$

Нормалізуємо ці значення так, щоб

$$\sum_{i=1}^n K_i = 1.$$

Для цього застосуємо формулу (Рисунок 10, Таблиця 1.5):

$$K_i^{\text{норм}} = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (\text{Б. 5})$$

Введіть значення коефіцієнту альфа_д та натисніть клавішу «Enter», щоб розрахувати кінцеві коефіцієнти компетентності кожного експерта та їх нормалізовані значення

альфа_д

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
K_i	0.53	0.52	0.73	0.98	0.87	0.69	0.53
K_norm_i	0.11	0.11	0.15	0.20	0.18	0.14	0.11

Назад Далі

Рис. Б.10. Розрахунок компетентності експерта

Таблиця Б.4

Нормовані значення коефіцієнтів компетентності

Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
0,11	0,11	0,15	0,2	0,18	0,14	0,11

За допомогою анкетування було отримано оцінки кожної моделі розвитку інституту лідерства за **8 критеріями** від **7 експертів**.

LeadGov_UA

Оцінки альтернатив за критеріями кожним експертом

Виберіть альтернативу для оцінювання: Інституційна модель через рефо... Заповнено на: 12% (56 з 448)

	Інституці...	Законод...	Інноваці...	Цифрова...	Фінансов...	Масштаб...	Суспільн...	Стійкість...
Експерт 1	3	5	4	2	3	2	4	4
Експерт 2	3	5	5	3	3	2	3	4
Експерт 3	3	4	5	2	2	2	4	3
Експерт 4	2	5	4	3	3	2	3	4
Експерт 5	3	5	6	2	2	2	4	4
Експерт 6	2	4	5	3	3	2	3	3
Експерт 7	3	5	6	3	3	3	4	4

Назад Далі

Рис. Б.11. Введення оцінок першої моделі розвитку інституту лідерства

LeadGov_UA

Оцінки альтернатив за критеріями кожним експертом

Виберіть альтернативу для оцінювання: Інституційна модель через рефо... Заповнено на: 12% (56 з 448)

	Інституці...	Законод...	Інноваці...	Цифрова...	Фінансов...	Масштаб...	Суспільн...	Стійкість...
Експерт 1	3	5	4	2	3	2	4	4
Експерт 2	3	5	5	3	3	2	3	4
Експерт 3	3	4	5	2	2	2	4	3
Експерт 4	2	5	4	3	3	2	3	4
Експерт 5	3	5	6	2	2	2	4	4
Експерт 6	2	4	5	3	3	2	3	3
Експерт 7	3	5	6	3	3	3	4	4

Назад Далі

Рис. Б.12. Вибір альтернатив (моделей розвитку інституту лідерства)

Таблиця Б.5

Експертні оцінки альтернативи А1 – Інституційна модель через
реформу законодавства

А1	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	3	5	4	2	3	2	4	4
Експерт 2	3	5	5	3	3	2	3	4
Експерт 3	3	4	5	2	2	2	4	3
Експерт 4	2	5	4	3	3	2	3	4
Експерт 5	3	5	6	2	2	2	4	4
Експерт 6	2	4	5	3	3	2	3	3
Експерт 7	3	5	6	3	3	3	4	4

Таблиця Б.6

Експертні оцінки альтернативи А2 – Освітньо-академічна модель
(державна школа лідерства)

А2	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	4	6	4	3	2	2	3
Експерт 2	1	4	7	4	3	2	4	3
Експерт 3	2	4	6	5	3	2	4	3
Експерт 4	3	5	6	4	3	2	3	3
Експерт 5	2	4	7	5	2	2	4	3
Експерт 6	1	4	6	4	3	2	3	3
Експерт 7	2	5	7	5	3	3	4	4

Таблиця Б.7

Експертні оцінки альтернативи А3 – Digital-модель (єдина національна цифрова платформа лідерства)

А3	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	3	9	10	3	3	4	4
Експерт 2	2	4	8	9	3	3	2	4
Експерт 3	3	3	9	10	2	3	4	4
Експерт 4	2	4	8	9	3	3	3	4
Експерт 5	2	4	9	10	3	3	4	4
Експерт 6	3	3	8	9	3	3	3	3
Експерт 7	2	4	9	10	3	3	4	4

Таблиця Б.8

Експертні оцінки альтернативи А4 – Модель через міжнародні партнерства

А4	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	4	7	6	4	2	3	4
Експерт 2	1	4	7	6	4	2	4	4
Експерт 3	2	3	8	7	3	2	3	4
Експерт 4	2	4	7	6	4	2	3	4
Експерт 5	1	4	8	7	4	2	4	4
Експерт 6	2	3	7	6	3	2	3	3
Експерт 7	1	4	8	7	4	3	4	4

Таблиця Б.9

Експертні оцінки альтернативи А5 – КРІ-орієнтована система
оцінювання лідерства

А5	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	4	6	6	4	3	4	4
Експерт 2	3	4	6	7	4	3	4	4
Експерт 3	2	3	6	6	4	3	3	3
Експерт 4	1	4	6	6	3	3	3	4
Експерт 5	2	4	7	7	4	3	4	4
Експерт 6	2	3	6	6	4	3	3	3
Експерт 7	2	4	7	7	2	3	4	4

Таблиця Б.10

Експертні оцінки А6 – Competency-based модель

А6	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	4	7	5	4	3	3	4
Експерт 2	3	4	8	5	4	3	2	4
Експерт 3	3	3	8	6	4	3	4	4
Експерт 4	3	4	7	5	4	3	3	4
Експерт 5	2	4	8	6	3	3	4	4
Експерт 6	3	3	7	5	4	3	3	3
Експерт 7	3	4	8	6	4	3	4	4

Таблиця Б.11

Експертні оцінки альтернативи А7 – Гібридна інституційно-цифрова
 модель

А7	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	3	5	7	7	5	3	5	4
Експерт 2	3	5	8	7	5	3	5	5
Експерт 3	2	4	7	6	4	2	5	4
Експерт 4	3	5	6	6	4	3	4	5
Експерт 5	3	4	8	7	5	3	5	5
Експерт 6	3	4	7	6	4	2	4	4
Експерт 7	3	5	8	7	5	3	5	5

Таблиця Б.12

Експертні оцінки А8 – Пілотна регіональна модель

А8	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
Експерт 1	2	3	6	5	4	1	3	3
Експерт 2	2	3	6	5	5	1	3	4
Експерт 3	3	3	7	6	4	1	2	3
Експерт 4	2	3	6	5	5	1	3	3
Експерт 5	1	3	7	6	5	1	3	3
Експерт 6	2	3	6	5	5	1	4	3
Експерт 7	1	3	7	6	5	1	3	3

Агрегована експертна оцінка має наступний вигляд:

$$e_{ij}^{agr} = \sum_{k=1}^m K_k e_{ij}^k \quad , \quad (Б.6)$$

де m – кількість експертів; K_k – нормований коефіцієнт компетентності експертів; e_{ij}^k – оцінка, надана k -м експертом за j -м критерієм для i -ї альтернативи.

Таблиця Б.13

Матриця рішень щодо оцінки альтернатив

Моделі розвитку інституту лідерства	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
A1 – Інституційна модель через реформу законодавства	2,66	4,71	4,98	2,56	2,67	2,11	3,55	3,71
A2 – Освітньо-академічна модель (державна школа лідерства)	1,95	4,31	6,4	4,44	2,82	2,11	3,44	3,11
A3 – Digital-модель (єдина національна цифрова платформа лідерства)	2,29	3,6	8,55	9,55	2,85	3	3,44	3,86
A4 – Модель через міжнародні партнерства	1,6	3,71	7,44	6,44	3,71	2,11	3,4	3,86
A5 – KPI-орієнтована система оцінювання лідерства	1,91	3,71	6,29	6,4	3,58	3	3,51	3,71
A6 – Competency-based модель	2,71	3,71	7,55	5,44	3,82	3	3,33	3,86
A7 – Гібридна інституційно-цифрова модель	2,85	4,53	7,2	6,51	4,51	2,71	4,66	4,6
A8 – Пілотна регіональна модель	1,86	3	6,44	5,44	4,74	1	2,99	3,11

Для вирішення задачі оцінювання моделей розвитку інституту лідерства визначимо ваги критеріїв за методом простого ранжування.

Нехай дано 8 критеріїв розташованих в порядку їх пріоритетності (табл. Б.14).

Таблиця Б.14

Розташування критеріїв за пріоритетністю

Критерій	Пріоритетність критерію
Інституційна спроможність Q_1	1-2
Законодавча відповідність Q_2	7
Інноваційність Q_3	3-4
Цифрова інтеграція Q_4	3-4
Фінансова доцільність Q_5	8
Масштабованість Q_6	5-6
Суспільна ефективність Q_7	5-6
Стійкість до кризових умов Q_8	1-2

Дана процедура і є процедурою ранжування критеріїв.

Дані пріоритетності критеріїв (таблиця Б.14) сформовані з врахуванням того, що за останнє місце відповідному критерію надається 1 бал, за передостаннє – 2, ..., за друге місце – 7, а за перше місце – 8 (в даному випадку – максимальне число балів).

Алгоритм побудови ваги критеріїв наведений у таблиці Б.15.

Процедура розрахунку ваги критеріїв

Критерій	Пріоритетність	Загальна кількість балів для критерію	Середнє число балів на критерій однієї пріоритетності	Вага w_j (число балів на критерій / загальне число балів на всі критерії)
Q_1	1-2	$8+7=15$	$15/2=7,5$	$w_1 = 7.5/36 = 0.208$
Q_2	7	2	2	$w_2 = 2/36 = 0.056$
Q_3	3-4	$6+5=11$	$11/2=5,5$	$w_3 = 5.5/36 = 0.153$
Q_4	3-4	$6+5=11$	$11/2=5,5$	$w_4 = 5.5/36 = 0.153$
Q_5	8	1	1	$w_5 = 1/36 = 0.028$
Q_6	5-6	$4+3=7$	$7/2=3,5$	$w_6 = 3.5/36 = 0.097$
Q_7	5-6	$4+3=7$	$7/2=3,5$	$w_7 = 3.5/36 = 0.097$
Q_8	1-2	$8+7=15$	$15/2=7,5$	$w_8 = 7.5/36 = 0.208$
Σ			36	1

LeadGov_UA

Введіть пріоритет критеріїв

Критерій	Пріоритетність	Загальна кількість балів	Середнє число балів	Вага w_j
Інституційна спроможність	1-2	$8+7=15$	7.5000	0.2083
Законотворча відповідність	7	2	2.0000	0.0556
Інноваційність	3-4	$6+5=11$	5.5000	0.1528
Цифрова інтеграція	3-4	$6+5=11$	5.5000	0.1528
Фінансова доцільність	8	1	1.0000	0.0278
Масштабованість	5-6	$4+3=7$	3.5000	0.0972
Суспільна ефективність	5-6	$4+3=7$	3.5000	0.0972
Стійкість до кризових умов	1-2	$8+7=15$	7.5000	0.2083
Σ			36.0000	1.0000

Назад Далі

Рис. Б.13. Введення пріоритетів критеріїв

Використаємо отриману матрицю рішень щодо оцінки моделей розвитку інституту лідерства (таблиця Б.16).

Таблиця Б.16

Матриця рішень з ваговими коефіцієнтами критеріїв

Моделі розвитку інституту лідерства	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
A1 – Інституційна модель через реформу законодавства	2,66	4,71	4,98	2,56	2,67	2,11	3,55	3,71
A2 – Освітньо-академічна модель (державна школа лідерства)	1,95	4,31	6,4	4,44	2,82	2,11	3,44	3,11
A3 – Digital-модель (єдина національна цифрова платформа лідерства)	2,29	3,6	8,55	9,55	2,85	3	3,44	3,86
A4 – Модель через міжнародні партнерства	1,6	3,71	7,44	6,44	3,71	2,11	3,4	3,86
A5 – KPI-орієнтована система оцінювання лідерства	1,91	3,71	6,29	6,4	3,58	3	3,51	3,71
A6 – Competency-based модель	2,71	3,71	7,55	5,44	3,82	3	3,33	3,86
A7 – Гібридна інституційно-цифрова модель	2,85	4,53	7,2	6,51	4,51	2,71	4,66	4,6
A8 – Пілотна регіональна модель	1,86	3	6,44	5,44	4,74	1	2,99	3,11
Вага критерію	0,208	0,056	0,153	0,153	0,028	0,097	0,097	0,208

Далі розрахуємо за формулою найкращі f_j^* та найгірші f_j^- значення за кожним із критеріїв, враховуючи їх характер (тобто, чи підлягає дана цільова функція максимізації чи мінімізації):

$$f_j^* = \max_i e_{ij}, f_j^- = \min_i e_{ij} \quad (\text{Б.7})$$

Таблиця Б.17

Найкращі та найгірші значення за кожним із критеріїв

	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8
f_j^*	2,85	4,71	8,55	9,55	4,74	3	4,66	4,6
f_j^-	1,6	3	4,98	2,56	2,67	1	2,99	3,11

Розрахуємо значення відхилень від найкращого рішення (таблиця Б.15) за відповідними формулами:

$$S_i = \sum_{j=1}^n \frac{w_j(f_j^* - e_{ij})}{f_j^* - f_j^-}, R_i = \max_j \left[\frac{w_j(f_j^* - e_{ij})}{f_j^* - f_j^-} \right] \quad (\text{Б.8})$$

де w_j – вага j -го критерію, що виражає його відносну важливість.

Таблиця Б.18

Значення відхилень від найкращого рішення

Модель	$\frac{w_j(f_j^* - e_{ij})}{f_j^* - f_j^-}$								S_i	R_i
A1	0,032	0,000	0,153	0,153	0,028	0,043	0,064	0,124	0,597	0,153
A2	0,150	0,013	0,092	0,112	0,026	0,043	0,071	0,208	0,715	0,208
A3	0,093	0,036	0,000	0,000	0,026	0,000	0,071	0,103	0,329	0,103
A4	0,208	0,033	0,048	0,068	0,014	0,043	0,073	0,103	0,590	0,208
A5	0,156	0,033	0,097	0,069	0,016	0,000	0,067	0,124	0,562	0,156
A6	0,023	0,033	0,043	0,090	0,012	0,000	0,077	0,103	0,382	0,103

A7	0,000	0,006	0,058	0,067	0,003	0,014	0,000	0,000	0,147	0,067
A8	0,165	0,056	0,090	0,090	0,000	0,097	0,097	0,208	0,803	0,208
S^*									0,147	
S^-									0,803	
R^*									0,067	
R^-									0,208	

Визначимо значення показника Q_i , для розрахунку прийmemo $\nu = 0,5$.

$$Q_i = \begin{cases} \frac{R_i - R^*}{R^- - R^*}, & \text{if } S^* = S^-, \\ \frac{S_i - S^*}{S^- - S^*}, & \text{if } R^* = R^-, \\ \nu \frac{S_i - S^*}{S^- - S^*} + (1 - \nu) \frac{R_i - R^*}{R^- - R^*}, & \text{in other cases} \end{cases} \quad (\text{Б. 9})$$

де $S^* = \min_i S_i$, $S^- = \max_i S_i$, $R^* = \min_i R_i$, $R^- = \max_i R_i$ та ν – відносна вага стратегії вибору компромісного рішення згідно характеристики показників S_i, R_i .

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	S_i	R_i	Q_i	Ранг
Інституційна модель через реформу...	2.6600	4.7100	4.9800	2.5600	2.6700	2.1100	3.5500	3.7100	0.5975	0.1530	0.6490	5
Освітньо-академічна модель (держ...	1.9500	4.3100	6.4000	4.4400	2.8200	2.1100	3.4400	3.1100	0.7149	0.2080	0.9330	7
Digital-модель (єдина національна ц...	2.2900	3.6000	8.5500	9.5500	2.8500	3.0000	3.4400	3.8600	0.3293	0.1033	0.2690	2
Модель через міжнародні партнерс...	1.6000	3.7100	7.4400	6.4400	3.7100	2.1100	3.4000	3.8600	0.5900	0.2080	0.8370	6
KPI-орієнтована система оцінюванн...	1.9100	3.7100	6.2900	6.4000	3.5800	3.0000	3.5100	3.7100	0.5617	0.1564	0.6340	4
Competency-based модель	2.7100	3.7100	7.5500	5.4400	3.8200	3.0000	3.3300	3.8600	0.3819	0.1033	0.3090	3
Гібридна інституційно-цифрова мод...	2.8500	4.5300	7.2000	6.5100	4.5100	2.7100	4.6600	4.6000	0.1475	0.0665	0	1
Пілотна регіональна модель	1.8600	3.0000	6.4400	5.4400	4.7400	1.0000	2.9900	3.1100	0.8031	0.2080	1.0000	8
Ваги w_j	0.2080	0.0560	0.1530	0.1530	0.0280	0.0970	0.0970	0.2080	NaN	NaN	NaN	NaN
Найкраще f*_j	2.8500	4.7100	8.5500	9.5500	4.7400	3.0000	4.6600	4.6000	NaN	NaN	NaN	NaN
Найгірше f-_j	1.6000	3.0000	4.9800	2.5600	2.6700	1.0000	2.9900	3.1100	NaN	NaN	NaN	NaN

Рис. Б.14. Визначення показників f_j^* , f_j^- , S_i , R_i та Q_i для ранжування альтернатив

Значення показника Q_i та ранжування альтернатив

Тип моделі	S_i	R_i	Q_i	Ранг
A1 – Інституційна модель через реформу законодавства	0,597	0,153	0,649	5
A2 – Освітньо-академічна модель (державна школа лідерства)	0,715	0,208	0,933	7
A3 – Digital-модель (єдина національна цифрова платформа лідерства)	0,329	0,103	0,269	2
A4 – Модель через міжнародні партнерства	0,590	0,208	0,837	6
A5 – KPI-орієнтована система оцінювання лідерства	0,562	0,156	0,634	4
A6 – Competency-based модель	0,382	0,103	0,309	3
A7 – Гібридна інституційно-цифрова модель	0,147	0,067	0,000	1
A8 – Пілотна регіональна модель	0,803	0,208	1,000	8

Отримаємо ранжовані альтернативи, розміщуючи їх від *меншого до більшого*. Таким чином, за всіма ознаками найкращим є вибір сьомої альтернативи, при чому виконуються обидві умови оптимальності рішення:

$$1) Q(A^{(2)}) - Q(A^{(1)}) \geq \Delta Q, \text{ тобто } 0.269 - 0 \geq 0.143, \Delta Q = \frac{1}{8-1} = 0.143.$$

2) Альтернатива 7 також є найкращою і в ранжованих рядах за S_i або R_i .

Фінальне ранжування за методом VIKOR

	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	A_7	A_8	Ранжування
S_i	0,597	0,715	0,329	0,590	0,562	0,382	0,147	0,803	$A_7 \succ A_3 \succ A_6 \succ$ $A_5 \succ A_4 \succ A_1 \succ$ $A_2 \succ A_8$
R_i	0,153	0,208	0,103	0,208	0,156	0,103	0,067	0,208	$A_7 \succ A_3 = A_6 \succ$ $A_1 \succ A_5 \succ$ $A_4 = A_2 = A_8$
Q_i	0,649	0,933	0,269	0,837	0,634	0,309	0,000	1,000	$A_7 \succ A_3 \succ A_6 \succ$ $A_5 \succ A_1 \succ A_4 \succ$ $A_5 \succ A_8$

З результатів видно, що альтернативне рішення A_7 (*гібридна інституційно-цифрова модель*) є найкращим за методом експертних оцінок VIKOR.

Опитувальник (Анкета)

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь у опитуванні, що проводиться в межах дисертаційного дослідження на тему: «**Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій**».

Метою анкетування є:

- визначення рівня розвитку лідерських якостей керівників;
- оцінювання управлінського авторитету та довіри;
- аналіз впливу організаційної культури на формування сучасного публічного лідерства;
- виявлення чинників адаптивності управління в умовах невизначеності.

Опитування є **анонімним**.

Результати використовуються в **узагальненому науковому вигляді**.

Просимо оцінити кожне твердження за шкалою:

- 1 — повністю не погоджуюсь**
- 2 — скоріше не погоджуюсь**
- 3 — частково погоджуюсь**
- 4 — переважно погоджуюсь**
- 5 — повністю погоджуюсь**

Загальна інформація

1. Стаж роботи в органах державного управління

- Стаж роботи до 5 років
- Стаж роботи 5–15 років
- Стаж роботи понад 15 років

2. До якої статі Ви себе відносите?

- Чоловіча
- Жіноча
- Інше

Оцінка лідерських якостей керівника

Оцініть, наскільки наведені характеристики притаманні Вашому

3. Здатність мотивувати персонал

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Формування спільного бачення цілей

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Готовність до інновацій

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Комунікаційна відкритість

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Уміння працювати в критичних умовах

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Вміння згуртувати колектив

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Відповідальність за підрозділ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Стресостійкість

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

11. Показує приклад як діяти

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Заохочує і мотивує підлеглих

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Демонструє лідерський потенціал

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Принциповість, вміння відстоювати власну позицію

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Оцінка авторитету керівника

15. Професійна компетентність

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Здатність приймати обґрунтовані рішення

- 1
- 2
- 3

- 4
 - 5
17. Справедливість у ставленні до працівників
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
18. Дотримання етичних норм
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
19. Рівень довіри до керівника
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
20. Слова співпадають із діями
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
21. Постійно вдосконалює управлінські навички
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
22. Прозорість стимулювання
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
23. Довіряю керівнику як людині

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Чесність і порядність

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. Антикризова стійкість

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. Надійність, обов'язковість

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Організаційна культура та стиль управління

Оцініть особливості управлінського середовища у Вашому органі

27. Підтримка ініціативності працівників

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Рівень командної взаємодії

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

29. Наявність зворотного зв'язку
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
30. Орієнтація на розвиток персоналу
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
31. Дотримання моральних цінностей
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
32. Вміє визнавати власні помилки
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
33. Відкритий до діалогу з підлеглими
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
34. Конфлікти вирішуються справедливо
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
35. Пояснює логіку своїх рішень
- 1
 - 2
 - 3

- 4
 - 5
36. У спілкуванні проявляє повагу

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

37. Дотримання слова та обіцянок

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

38. Інтелект, ерудованість

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Цифрові компетентності держслужбовців

Оцініть рівень цифрових компетентностей держслужбовців:

39. Володіння цифровими навичками

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

40. Використання цифрових інструментів

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

41. Опанування новими програмними продуктами

- 1
- 2
- 3

- 4
 - 5
42. Застосування електронних систем документообігу
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
43. Цифрові інструменти підвищують прозорість рішень
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
44. Цифрові технології покращують взаємодію
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
45. Позитивне ставлення до нових цифрових рішень
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
46. Готовність змінювати підходи до роботи
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
47. Цифровізація як умова ефективності публічної служби
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
48. Керівник заохочує використання цифрових інструментів

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

49. Керівник підтримує інновації

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

50. Створено умови для навчання цифрових компетентностей

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Героїв Рятувальників, 6, м. Миколаїв, 54005, тел.: (0512) 50-18-10, (0512) 50-18-11,
E-mail: mk.official@tax.gov.ua; сайт: www.mk.tax.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ ВП 44104027

від 12.01 2022 р. № 22/1-09/64 На № _____ від _____ 20 ____ р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Чорноморського національного університету ім. Петра Могили
Хлановського Владислава Сергійовича
на тему «Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах
публічної влади в умовах глобальних трансформацій»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
(галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»).

Головним управлінням ДПС у Миколаївській області, зокрема управлінням персоналу, прийнято у практичне впровадження програмний застосунок LeadGov–UA, розроблений у межах дисертаційного дослідження В. С. Хлановського. Зазначений застосунок є складовою концептуальної моделі організаційно–управлінського механізму формування лідерства, яка являє собою комплексну багаторівневу систему, спрямовану на цілеспрямований розвиток лідерських якостей у системі органів публічної влади.

Функціональні можливості застосунку забезпечують інтеграцію інституційних, організаційних та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, що відповідає сучасним викликам глобальних трансформацій. Його використання сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації кадрових процесів та формуванню кадрового резерву з урахуванням рівня розвитку лідерського потенціалу працівників.

Визнаємо, що застосування науково-прикладних розробок і рекомендацій В. С. Хлановського дозволяє цифровізувати процес відбору найбільш ефективних стратегій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади, установах та організаціях. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх програм професійного розвитку персоналу, зокрема при плануванні індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання, розвитку управлінських компетентностей та формуванні лідерських навичок державних службовців.

Практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження підтверджує їх актуальність, наукову новизну та прикладну значущість, а також

доцільність подальшого використання запропонованого інструментарію в діяльності органів публічної влади України.

Заступник начальника
Головного управління
ДПС у Миколаївській області



[Handwritten signature]

Ольга КУПЧИШИНА


МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ РАЙОН

КОСТЯНТИНІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

вул. Незалежності, 29-А, с. Костянтинівка, Костянтинівська ТГ, 56663,
тел.: +380(95)005-66-63, код ЄДРПОУ 20902743
веб-сайт: kost-gromada.gov.ua e-mail: office@kost-gromada.gov.ua

№ 78 від 03.03.2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Хлановського Владислава Сергійовича**

виконаного за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
з теми: «Організаційно-управлінські механізми формування лідерства в органах
публічної влади в умовах глобальних трансформацій»

Видана про те, що результати дисертаційного дослідження на тему
«Організаційно-управлінські механізми формування лідерства в органах
публічної влади в умовах глобальних трансформацій», були розглянуті та
використані в діяльності Костянтинівської сільської ради.

У процесі опрацювання матеріалів дослідження використано науково-
методичні підходи щодо формування сучасної моделі публічного лідерства,
розвитку управлінських компетентностей посадових осіб місцевого
самоврядування, застосування інструментів стратегічного планування,
цифровізації управлінських процесів та впровадження систем оцінювання
ефективності управлінської діяльності. Запропоновані в дисертації положення
враховані під час удосконалення організаційних підходів до прийняття
управлінських рішень, розвитку командної взаємодії, підвищення інституційної
спроможності органу місцевого самоврядування та адаптації діяльності ради до
умов динамічних соціально-економічних змін.

Практичне використання результатів дослідження сприяє підвищенню
ефективності управлінської діяльності, розвитку лідерського потенціалу
посадових осіб, удосконаленню механізмів взаємодії з громадою, а також
впровадженню інноваційних підходів до управління розвитком територіальної
громади. Застосування наукових розробок підтверджує їх актуальність,
обґрунтованість та можливість використання у практиці органів місцевого
самоврядування.

Сільський голова



Антон ПАЄНТКО

Юридична адреса:

вул. Грушевського, 1Д, м. Київ, 01001, Україна

Адреса для зв'язків та листування:

вул. Набережна Перемоги, 30,

м. Дніпро, 49094, Україна

Тел: **3700** (безкоштовно з мобільного),

+38 (056) 797 60 42

www.pb.ua e-mail: help@pb.ua

№15-2/26 від 05.02.2026

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження
Хлановського Владислава Сергійовича**

**На тему: «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах
публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**

Видана про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій», виконаного за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та поданого на здобуття ступеня доктора філософії, були розглянуті та використані у практичній діяльності підрозділів, відповідальних за розвиток інформаційних систем та організацію управлінських процесів у ПриватБанк.

У процесі практичного опрацювання матеріалів дослідження використано наукові підходи автора щодо формування сучасної компетентнісної моделі лідерства, інтеграції цифрових інструментів управління, застосування аналітичних методів оцінювання управлінських компетентностей, а також розвитку інноваційно орієнтованого інструментарію стратегічного управління людським капіталом. Запропоновані в дисертації положення були враховані під час удосконалення підходів до організації управлінської взаємодії, підтримки цифрової трансформації управлінських процесів та розвитку управлінської культури. З практичної точки зору результати дисертації мають особливу цінність, оскільки:

- пропонують інструменти управління компетентностями, що можуть бути інтегровані у цифрові HR-системи державної служби;
- формують методологічну основу для створення єдиної платформи розвитку публічних управлінь;
- сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень через аналітичні підходи до оцінювання лідерського потенціалу;
- можуть бути використані при розробленні державних програм підготовки керівних кадрів, реформуванні системи державної служби та цифровій трансформації управління.

З позицій управління інформаційними системами особливо цінним є акцент автора на цифровізації розвитку лідерства та використанні комплексної системи оцінювання компетентностей.

Заступник керівника Департаменту з розробки ПЗ /
Головний аналітик (напрямок «Інформаційні технології»)
АТ КБ «ПриватБанк»



/Ю.В. Рещетнік/

підпис

МІТ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

вул. 68 Десантників, буд. 10, м. Миколаїв, 54003, Україна
Тел/факс: +38 (0512) 500-333, 500-069 E-mail: rector@chmnu.edu.ua
<http://www.chmnu.edu.ua>

03.02.2026

№ 6

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
аспіранта Чорноморського національного університету ім. Петра Могили
Хлановського Владислава Сергійовича
на тему «Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в
органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, а також зростанням ролі лідерства як ключового чинника забезпечення сталого розвитку та впровадження інноваційних управлінських практик. Формування лідерського потенціалу управлінських кадрів набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, невизначеності та динамічних змін.

Теоретичні положення та наукові результати, обґрунтовані у дисертаційній роботі, впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів вищої освіти за освітніми рівнями «бакалавр» та «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм здобуття освіти у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили.

Зокрема, результати дослідження використовуються при викладанні освітніх компонент: «Лідерство в управлінській діяльності», «Публічна політика», «Психологія управління», «Іміджологія», «Вступ до спеціальності». Їх застосування сприяє підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців, формуванню у них сучасних управлінських компетентностей, розвитку лідерського потенціалу та здатності ефективно діяти в умовах трансформаційних змін у сфері публічного управління.

Перший проректор



Юрій КОТЛЯР