

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

**ШЛЯХТІНА Ганна Володимирівна**

УДК: 351.46 : 35.07(477)

**МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У РЕАЛІЗАЦІЇ  
РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

Миколаїв – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили (м. Миколаїв)

**Науковий керівник:** доктор наук з державного управління, професор  
**ОРЛОВА Наталія Сергіївна,**  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

**Офіційні опоненти:** доктор наук з державного управління, доцент  
**АНТОНОВ Андрій В'ячеславович,**  
Державний університет «Житомирська політехніка», професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування

кандидат наук з державного управління  
**МОХОВА Юлія Леонідівна,**  
головний спеціаліст відділу розгляду звернень управління обслуговування громадян Головного управління Пенсійного фонду України в Донецькій області, м. Слов'янськ

Захист відбудеться *10 вересня 2021 р.* об *16-00* годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 38.053.03 Чорноморського національного університету імені Петра Могили за адресою: 54003, Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, ауд. 5-106.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету імені Петра Могили за адресою: 54003, Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.

Автореферат розісланий *10 серпня 2021 р.*

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л.В. Антонова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Трансформаційні процеси, а також масштабне впровадження реформ упродовж останніх двадцяти років у різні сфери суспільства підкреслюють важливість і впливовість компетентностей лідерів у вказаних глобальних перетвореннях. Реалізація Стратегії реформування державного управління України встановила нові вектори розвитку людського потенціалу на різних рівнях публічного управління в державі. Створення ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу державних службовців з боку держави є необхідною умовою успішної реалізації реформи публічного управління. Держава повинна забезпечити стійкий базис для покращення умов розвитку лідерських якостей державних службовців та визначити ефективні інструменти впливу для створення продуктивного середовища на державній службі. Пошук нових шляхів і заходів вирішення стратегічних проблем державних організацій та органів влади на різних рівнях управління, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінюванні та прийнятті управлінських рішень на державній службі змогли б сприяти покращенню та розвитку потенціалу державних службовців на основі компетентнісного підходу, що доводить необхідність подальших досліджень у напрямі формування та практичного поширення державного механізму розвитку лідерського потенціалу.

Необхідною умовою для реалізації стратегічних державних завдань щодо спроможності, відповідальності та формування свідомих та ефективних рішень в управлінні змінами у процесі здійснення системних реформ в Україні є розвиток лідерського потенціалу державних службовців усіх категорій на різних рівнях публічного управління, що і зумовлює актуальність обраної теми.

На формування лідера на державній службі впливають такі фактори, 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). З огляду на це важливими 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 та інформаційних процесів на державній службі зумовили потребу в постійному розвитку лідерських (цифрових) компетентностей в органах державної влади, а також у формуванні нових підходів до професійного цифрового розвитку державних службовців.

Як демонструють сучасні дослідження А.В. Антонова, О.І. Васильєвої, Н.Т. Гончарук, С.А. Калашнікової, Н.А. Липовської, Є.Ю. Литвиновського, М.М. Логунової, В.В. Міщишина, Ю.Л. Мохової, Н.В. Непрядкіної, М.С. Орлів, Н.С. Орлової, О.І. Пархоменко-Куцевіл, Т.В. Підлісної, С.М. Серьогіна, А.А. Халецької, А.О. Чечель, якість підготовки та діяльності державних службовців на компетентнісних засадах має першочергове значення для вирішення економічних і соціальних завдань, які постали перед Україною сьогодні. Значний внесок у вирішення сучасних питань, які стосуються розвитку

лідерства в структурі організації та концептуальних засад лідерства, зробили такі зарубіжні автори, як І. Адизес, Б. Басс, Д. Герсон, Д. Джуран, Д. Коттер, М. Метклаф, К. Нгуен, Р. Строділ, Ф. Фідлер, Н. Чаррон.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань теоретичного та практичного характеру у сфері механізмів державного управління, постає необхідність у комплексному дослідженні питань розвитку лідерського потенціалу в реалізації реформи публічного управління та розробці відповідного механізму на основі компетентнісного підходу, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження, постановку його мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано в рамках комплексного наукового проекту «Державне управління та місцеве самоврядування» Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ОРІДУ НАДУ) за науково-дослідною темою «Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби» (номер державної реєстрації 0111U000251), в межах якого автором проведено моніторинг діючих напрямів кадрової політики в регіонах, визначено критерії їх ефективності, розроблено рекомендації щодо формування пріоритетів регіональної кадрової політики, що розраховані на місцеві державні адміністрації; бюджетних науково-дослідних робіт ОРІДУ НАДУ на тему «Реінжиніринг управлінських процесів та управлінські інновації в органах публічної влади на регіональному рівні в умовах децентралізації» (номер державної реєстрації: 0120U101245) та Чорноморського національного університету ім. Петра Могили «Організація державного управління в умовах становлення та розвитку політичної системи України: політико-правові, історичні і регіональні аспекти» (номер державної реєстрації 0109U000451), де автором визначено основні підходи до використання інноваційних технологій у діяльності органів публічної влади на регіональному рівні; проведено огляд сучасного стану функціонування сфери інноваційної діяльності органів публічної влади на регіональному рівні.

**Мета й завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням його рівнів (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації було поставлено та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати якості лідера та стилі лідерства в умовах сталого розвитку державного управління;
- систематизувати зарубіжний досвід розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі;
- обґрунтувати результати впровадження компетентнісного підходу для державних службовців у зарубіжних країнах та Україні;

- визначити особливості підготовки лідерів для реалізації реформи державного управління;

- проаналізувати потреби державних службовців у професійному навчанні для виявлення лідерського потенціалу державних службовців;

- розширити науково-методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку для використання в освітньому процесі;

- удосконалити стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням концепції людського розвитку;

- розробити науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців для ефективної реалізації реформи публічного управління.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

*Предметом дослідження* є теоретичні, практичні та методичні положення механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів державного управління в сучасних світових і національних економіках. Основні наукові результати дисертаційної роботи були отримані за допомогою використання таких методів, як: історичний метод – при дослідженні передумов формування й розвитку лідерства в Україні та світі; методи аналізу, синтезу, формалізації, узагальнення – для систематизації зарубіжного досвіду розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі, оцінювання сучасного стану й тенденцій формування лідерських компетентностей у зарубіжних країнах та Україні; статистичні методи дослідження, групування, систематизації та узагальнення – у ході встановлення особливостей сучасного стану формування лідерів для реалізації реформи публічного управління на різних рівнях, аналізу потреби державних службовців у професійному навчанні, узагальнення складових механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні. Системний підхід дав змогу сформувати механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням загальних концептуальних підходів до реалізації Стратегії реформування державного управління на основі компетентнісного підходу, національних особливих та сучасних можливостей України.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби, офіційні дані Організації економічного співробітництва та розвитку, Державної служби статистики України з питань розвитку лідерського потенціалу державних службовців та реалізації реформи державного управління; довідкові та інформаційні видання професійних міжнародних організацій щодо стану розвитку лідерського потенціалу державних службовців, матеріали власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні, поглибленні та розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі використання системного підходу щодо рівнів розвитку лідерського потенціалу (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається в таких положеннях:

*вперше:*

- розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі визначених рівнів розвитку: стратегічно-орієнтованого (інтеграція та синергетичний зв'язок особистісної стратегії державного службовця (індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку) зі стратегією державного органу); навчально-розвивального (актуалізація та розвиток ключових компетентностей державного службовця в ефективній професійній діяльності через навчання та створення умов) та когнітивно-результативного (трансформація цінностей і зразків поведінки державних службовців-лідерів в особистісні цінності та поведінку під час виконання встановлених завдань), який надасть можливість зростання та системного розвитку державних службовців упродовж всієї професійної кар'єри;

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців на основі компетентнісного підходу, який передбачає корегування та впровадження в освітній процес нових напрямів підготовки державних службовців; оновлення змісту навчальних професійних програм для державних службовців з обов'язковим включенням психологічної складової, а також використання різних форм, засобів, технологій професійної підготовки, включаючи діагностику та оцінювання лідерських компетентностей у державних службовців на основі методики «Лідер», «Ефективність лідерства»;

- стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням принципів концепції людського розвитку (продуктивності, рівності, стійкості, розширення можливостей), основними з яких є забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки, заснованої на компетентнісному підході до відбору державних службовців; створення механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні, а також запропоновано шляхи їх реалізації та впровадження в практику діяльності органів публічного управління;

*дістало подальшого розвитку:*

- узагальнення характеристик лідера та класифікації стилів лідерства, які систематизовано в десять основних стилів лідерства, притаманних керівнику сфери публічного управління (автократичне, транзакційне, бюрократичне, харизматичне, трансформаційне, коучингове, демократичне, спільне, лідерство-

служіння, лідерство, засноване на принципі невтручання), та відповідні кожному стилю лідерські компетентності керівника для формування практичних рекомендацій щодо їх застосування в органах державної влади;

- теоретичні положення щодо застосування діючих механізмів розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі зарубіжних країн з урахуванням складових моделей компетентності лідерства вищих керівників державної служби Австралії, Великобританії, Канади, Сінгапуру, США, країн ЄС (Болгарії, Естонії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції) та визначення умов реалізації цих механізмів, сучасних тенденцій їх реформування для впровадження світового досвіду в національну практику державної служби;

- визначення принципів формування компетентнісного підходу в підготовці державних службовців європейських країн (доброчесності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності), за якими узагальнено набір спільних лідерських компетентностей (інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички) та характеристик, що вирізняють кількісні показники оцінки результатів;

- обґрунтування окремих характеристик формування компетентнісного підходу до розвитку потенціалу державних службовців у країнах світу, що дозволило виокремити чотири основні лідерські компетентності (ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця), які необхідні для реагування на складні виклики публічного сектора в Україні та можуть бути взяті за основу під час розробки профілів лідерської компетентності та професійних стандартів до посад державних службовців;

- узагальнення потреб у професійному навчанні державних службовців з визначенням пріоритетності в набутті різних видів компетентностей, таких як професійні знання, управління змінами, управління ефективністю й розвиток людських ресурсів, комунікація та взаємодія, лідерство, що надасть змогу сформулювати оптимальну пропозицію лідерських компетентностей при підготовці коротко- та довгострокових професійних програм навчання державних службовців усіх категорій.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що наукові висновки та узагальнення дисертаційного дослідження доведено до рівня конкретних напрямів, які є засадами для їхнього впровадження в практику державного управління з метою розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні. Одержані наукові розробки можуть бути рекомендовані центральним та місцевим органам влади з метою розвитку та здійснення заходів щодо реалізації реформи державного управління в Україні.

Основні теоретичні та методологічні рекомендації щодо формування та впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців доведено до рівня конкретних розробок, придатних до використання суб'єктами надання освітніх послуг і публічного управління, серед яких: Херсонська районна державна адміністрація (довідка № 01-10/38 від 21.04.2021

р.); Головне управління Державної казначейської служби України у Київській області (довідка № 3-34-06/712 від 17.02.2021 р.).

Наукові рекомендації з розробки навчальних програм запроваджені в освітній процес при забезпеченні підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету (розроблено та реалізуються спеціальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б», «В», а також державних службовців, уперше прийнятих на державну службу, та короткострокові програми підвищення кваліфікації: «Комунікація та взаємодія», «Командна робота та взаємодія», «Тайм-менеджмент державного службовця», «Соціально-психологічні аспекти діяльності державного службовця», «Лідерство. Управління змінами», «Прийняття ефективних рішень» (довідка № 43 від 30.12.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою роботою. Висновки й результати, які характеризують наукову новизну, отримано і сформульовано автором особисто. Внесок автора в колективні наукові роботи конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дисертації доповідалися, обговорювалися та опубліковані у матеріалах наукових конференцій, зокрема: II щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю «Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення» (м. Київ, 30 листопада 2012 р.), Всеукраїнській підсумковій науково-практичній конференції за міжнародною участю «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» (м. Одеса, 25 жовтня 2013 р.), VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 4 травня 2021 р.), Всеукраїнській (із зарубіжною участю) науковій конференції «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації» (м. Покровськ, 12-13 травня 2021 р.), V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-економічні проблеми сучасності» (м. Маріуполь, 31 травня 2021 р.).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковано в 10 наукових працях загальним обсягом 2,1 друк. арк. (особисто автора – 1,9 друк. арк.), серед яких 4 статті у наукових фахових виданнях, 1 стаття в періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку, 5 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 193 сторінки друкованого тексту, у тому числі 7 таблиць, 50 рисунків, які наведено на 54 сторінках. Список використаних джерел із 215 найменувань, наведений на 23 сторінках і 8 додатків – на 45 сторінках.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукової розробки, з'ясовано зв'язок із науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію й оприлюднення.

У розділі 1 – «Теоретичні основи лідерства як державно-управлінської стратегії» – досліджено умови формування та розвитку парадигми «лідерства» в державному управлінні, наведено теоретичне обґрунтування стилів лідерства з точки зору управлінського підходу, систематизовано досвід розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі зарубіжних країн, визначено особливості компетентнісного підходу в підготовці сучасних державних службовців України.

На основі дослідження обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які змінюються залежно від умов та термінів, встановлених для реалізації завдань державного органу. Визначено, що сучасна сфера публічного управління потребує керівників-лідерів, які вміють налаштовуватися на швидкоплинні обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, а також володіють соціальною еластичністю, стійкістю, вмінням швидко відновлюватися та мають високий рівень професійної та лідерської компетентності. Розглянуто різні підходи до обрання стилів лідерства, що дає можливість враховувати специфіку організації, її спрямованість, не зважаючи на постійні зміни середовища, розвивати власний потенціал лідера в кожному окремо взятому випадку. Надано характеристику десяти основним стилям лідерства (з урахуванням переваг і недоліків кожного) з рекомендаціями щодо доречності їх застосування, а також окреслено (у порядку вагомості) відповідність основних компетентностей керівника стилям лідерства (рис. 1). Для використання в органах державної влади рекомендовано коучинговий та спільний стилі лідерства, що визначаються розвитком людських ресурсів та управлінням ефективністю установи, виявленням кращого у своїх командах, ефективною комунікацією та взаємодією, підтримкою і керівництвом, довірою, орієнтацією на самосвідомість і досягнення результатів.

З урахуванням досвіду розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі зарубіжних країн уточнено якості лідера, притаманні керівнику сучасної сфери публічного управління: професійні знання, орієнтація на цінності, розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, емоційний інтелект, неупередженість при виробленні рішень, ефективна комунікація та взаємодія. Виокремлено основні тенденції щодо лідерства у 2021-2025 рр.: складна оптимізація глобальної системи, включаючи стійкість, геополітичні наслідки, соціальну справедливість; значна зміна вимог до знань і навичок як для керівників, так і для співробітників; потреба в підвищенні персональної гнучкості у всіх аспектах. Систематизовано складові моделі компетентності лідерства вищих керівників державної служби Австралії, Великобританії, Канади, Сінгапуру, США, країн ЄС (Болгарії, Естонії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції).

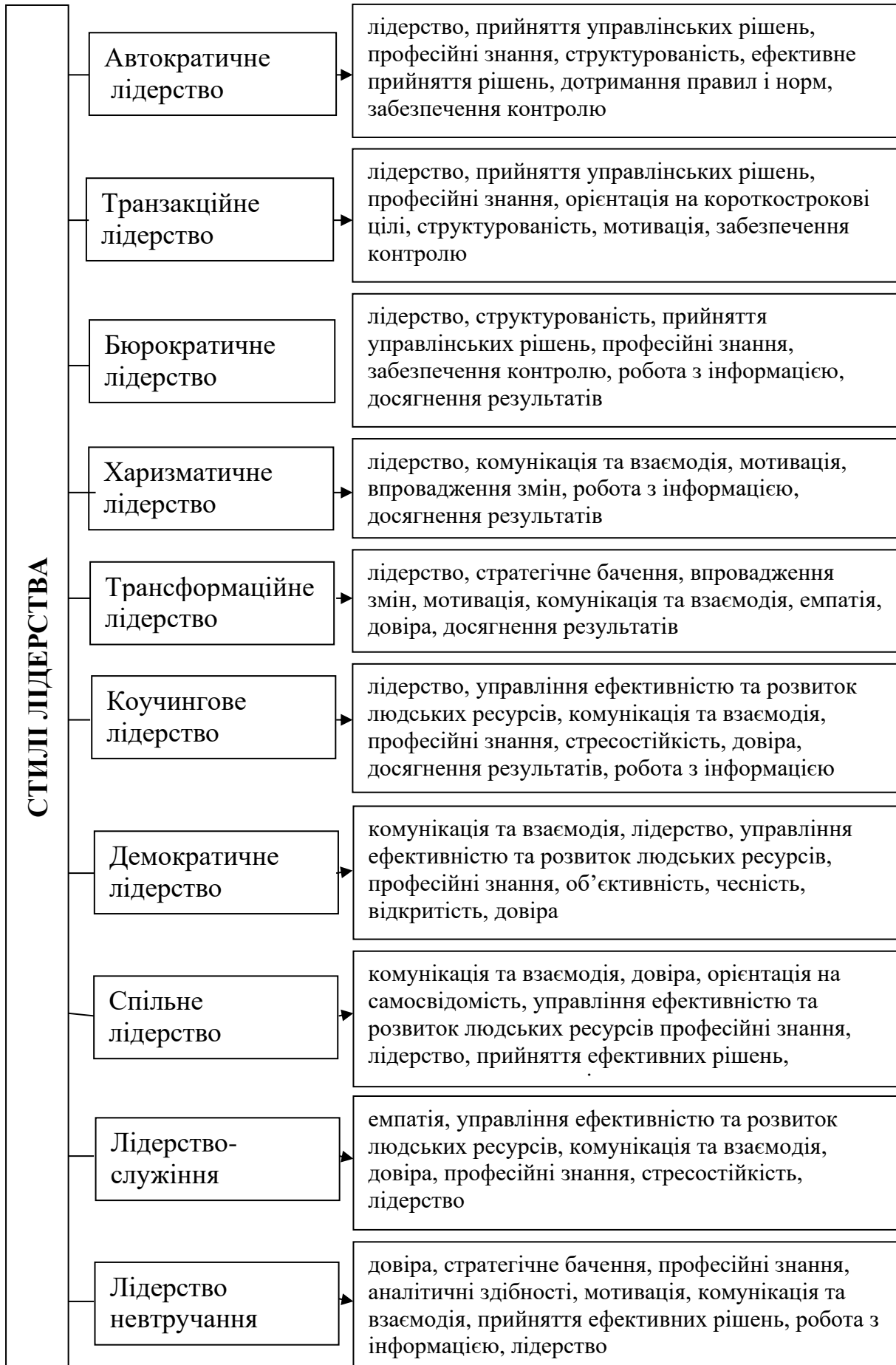


Рис. 1. Відповідність основних компетентностей керівника стилям лідерства

Виявлено, що відбір, просування кадрів і реалізація ними державної політики в більшості країн світу здійснюється виключно на конкурсних засадах (шляхом оголошення відкритих конкурсів) з урахуванням компетентностей претендентів (на основі певних професійних, особистісних та соціально-психологічних якостей), які об'єднані в кожній окремо взятій країні у відповідні групи (напрями, моделі). Встановлено, що на сьогодні для країн світу не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства. Значна їх частина має спільні ключові компетентності лідерства, серед яких інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, які відрізняються тільки кількісним показником складових. Доведено, що частково вони знайшли своє відображення у вимогах до компетентності керівників сфери публічного управління в Україні (лідерство, стратегічне управління, прийняття ефективних рішень, упровадження змін, управління персоналом, концептуальне та інноваційне мислення, якісне виконання поставлених завдань, цифрова грамотність).

З огляду на особливості розвитку процесів інтеграції й необхідність адаптації зарубіжного досвіду до сфери публічного управління України, визначено три основні напрями впровадження компетентнісного підходу в підготовці державних службовців: лідерство та культура, керовані цінностями; ефективні та досвідчені державні службовці, адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості.

Дослідження європейського досвіду зумовило визначення особливостей упровадження компетентнісного підходу, заснованого на принципах доброчесності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності. Встановлено, що існуючий в Україні алгоритм та інструменти оцінювання державних службовців не дають можливості об'єктивно, неупереджено здійснювати відбір компетентних, професійно підготовлених кадрів державної служби; відсутні конкретні механізми оцінювання, рішення приймаються суб'єктивно; поза увагою залишаються психологічні особливості майбутніх управлінців, які на сьогодні відіграють значну роль у забезпеченні ефективного керівництва організацією.

Підкреслено, що на сьогодні не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на професійне навчання, його успішністю та мотивацією до кар'єрного просування публічних управлінців України.

**У розділі 2 – «Аналіз розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні»** – проведено дослідження та оцінювання розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні за 2011–2020 рр., виявлено особливості підготовки лідерів для реалізації реформи державного управління, зроблено аналіз потреб державних службовців різних категорій у професійному навчанні, визначено складові механізми розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні та перелік компетентностей, необхідний для подальшої реалізації державних стратегічних напрямів у реформуванні публічного сектора.

За результатами дослідження виявлено, що модель компетенцій державних службовців у системі управління кадровим потенціалом державної служби повинна бути адаптована до місії, цілей, стратегії державного органу та включати у себе його цінності; вимоги до посади; вимоги до компетенцій, на основі яких формуються відповідні групи компетенцій. Встановлено, що процес набуття компетентностей державними службовцями має інтегрований характер, який поєднує в собі такі групи: компетентності особистості, що закладені природою та вихованням; компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття життєвого досвіду. Відповідно, складовими лідерського потенціалу керівника сфери державного управління можуть бути установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості); особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо); здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо); професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері публічного управління). Використання системи компетентностей є чіткою тенденцією в європейських країнах, яка зосереджена на лідерських, поведінкових та когнітивних компетенціях. Упровадження зарубіжного досвіду щодо компетентнісного підходу в державне управління України можливе за умови виконання таких вимог до державного службовця: наявність внутрішньої мотивації до ефективного виконання своєї професійної діяльності; наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності; належне, продуктивне, результативне виконання своїх посадових обов'язків.

Виявлено чотири основні лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні виклики публічного сектора за умови сучасних трансформаційних процесів: ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління, мережева співпраця, які можна взяти за основу під час формування професійних стандартів державних службовців та розробки профілів лідерської компетентності.

Аналіз динаміки фактичної чисельності державних службовців України за останні десять років, а також показників їх професійного розвитку показав, що кількісні показники фактично працюючих державних службовців протягом 2011–2013 рр. мали тенденцію до зростання (на 25%), а тих з них, які підвищили кваліфікацію, – на 40,6% (керівників – на 17,8%) (рис. 2). Вказані тенденції зумовлені утворенням впродовж вказаного періоду Державної міграційної служби України, Міністерства доходів і зборів України з їх територіальними органами, а також нових підрозділів органів судової влади та прокуратури, що зумовило збільшення граничної чисельності державних службовців.

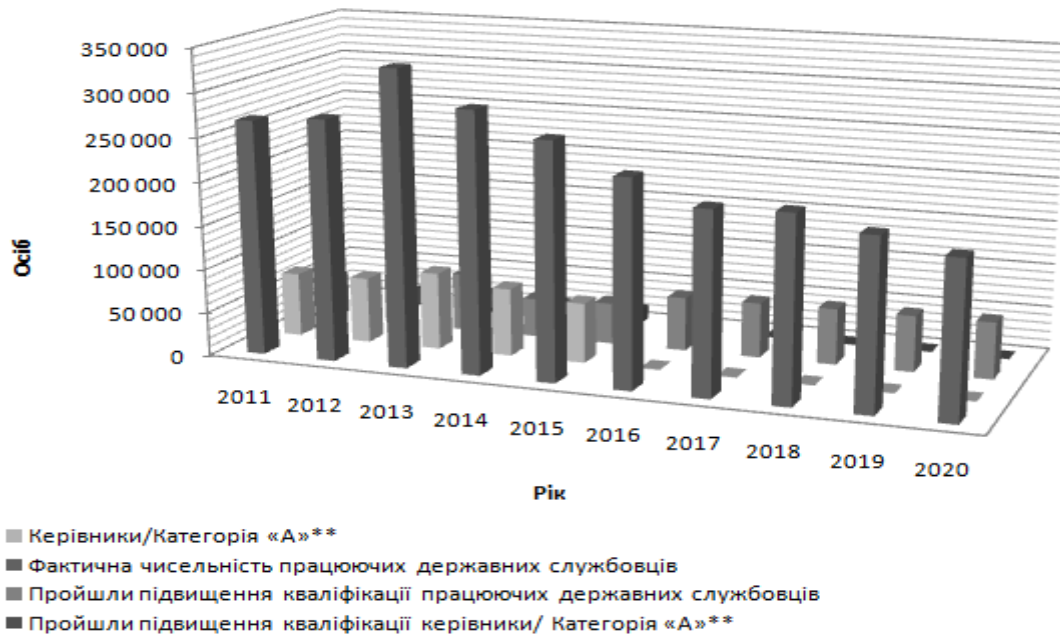


Рис. 2. Динаміка чисельності державних службовців і показників їх професійного розвитку у 2011-2020 рр.

У період з 2014 по 2020 р. спостерігалася тенденція до зниження кількості фактично працюючих державних службовців в Україні (на 59,7%), що пояснюється скороченням кількості вказаної категорії осіб не менш як на 10% відповідно до завдань Стратегії реформування державного управління, відсутністю даних щодо тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, частини території проведення операції об'єднаних сил, а також неврахуванням посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю.

Натомість кількісні показники державних службовців, які щорічно проходять підвищення кваліфікації за погодженими НАДС програмами, за останні сім років мають позитивну динаміку зростання (на 45,1%). Також встановлено відповідну сталу тенденцію до збільшення напрямів підвищення кваліфікації державних службовців, що фінансуються з державного бюджету (з 7 у 2016 р. до 23 у 2020 р.), основними з яких є: з питань запобігання корупції, державна мова, комунікація та взаємодія, управління персоналом на державній службі, лідерство, управління змінами, з питань стратегічного управління та планування тощо. Підкреслено, що вказана динаміка зумовлена структурними реформами, які відбуваються в Україні та потребують удосконалення компетентностей державних службовців з урахуванням відповідних державних програм, стратегій, концепцій, планів.

Досліджено зміни у вимогах до основних компетентностей керівників державних органів, що відбувалися протягом десяти років та зумовлені трансформаційними процесами сфери державного управління, а також значними змінами нормативно-законодавчої бази України щодо державної служби у зв'язку з реформуванням. Встановлено, що у 2011 р. основних компетентностей було чотири (орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління

людськими ресурсами, ефективна комунікація), у 2020 р. - десять (знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією). За даними аналізу потреб державних службовців у професійному навчанні та їх оцінювання з'ясовано, що пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби України є вдосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство, переважна частина яких забезпечується за допомогою підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та самоосвіти. Акцентовано увагу на тому, що виявлені актуальні напрями є складовими компетентностей лідерства державних службовців (професійні знання, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, цифрова грамотність тощо).

Удосконалено науково-методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку на основі компетентнісного підходу шляхом дослідження, що проводилося на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації.

Під час його впровадження передбачено корегування та використання в освітньому процесі нових напрямів підготовки державних службовців; модернізацію змісту навчальних професійних програм для державних службовців з обов'язковим включенням психологічної складової; використання форм, засобів, технологій професійної підготовки, у тому числі діагностики та оцінювання лідерських компетентностей у державних службовців на основі методики «Лідер», «Ефективність лідерства».

**У розділі 3 – «Формування механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління»** – удосконалено науковий підхід щодо формування стратегічних напрямів розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням концепції людського розвитку, запропоновано науково-методичний підхід у формуванні механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.

На основі теоретичних та практичних досліджень розвитку лідерства в Україні запропоновано для використання в органах влади науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, орієнтований на їх зростання і системний розвиток упродовж професійної кар'єри, який включає три рівні: стратегічно-орієнтований, навчально-розвивальний та компетентнісно-результативний (рис. 3). З урахуванням аналізу динаміки і процесів щодо професійного розвитку державних службовців, основних принципів концепції людського розвитку (продуктивності, рівності, стійкості, розширення можливостей), а також досягнутих результатів і викликів, що стоять на сьогодні перед Україною.

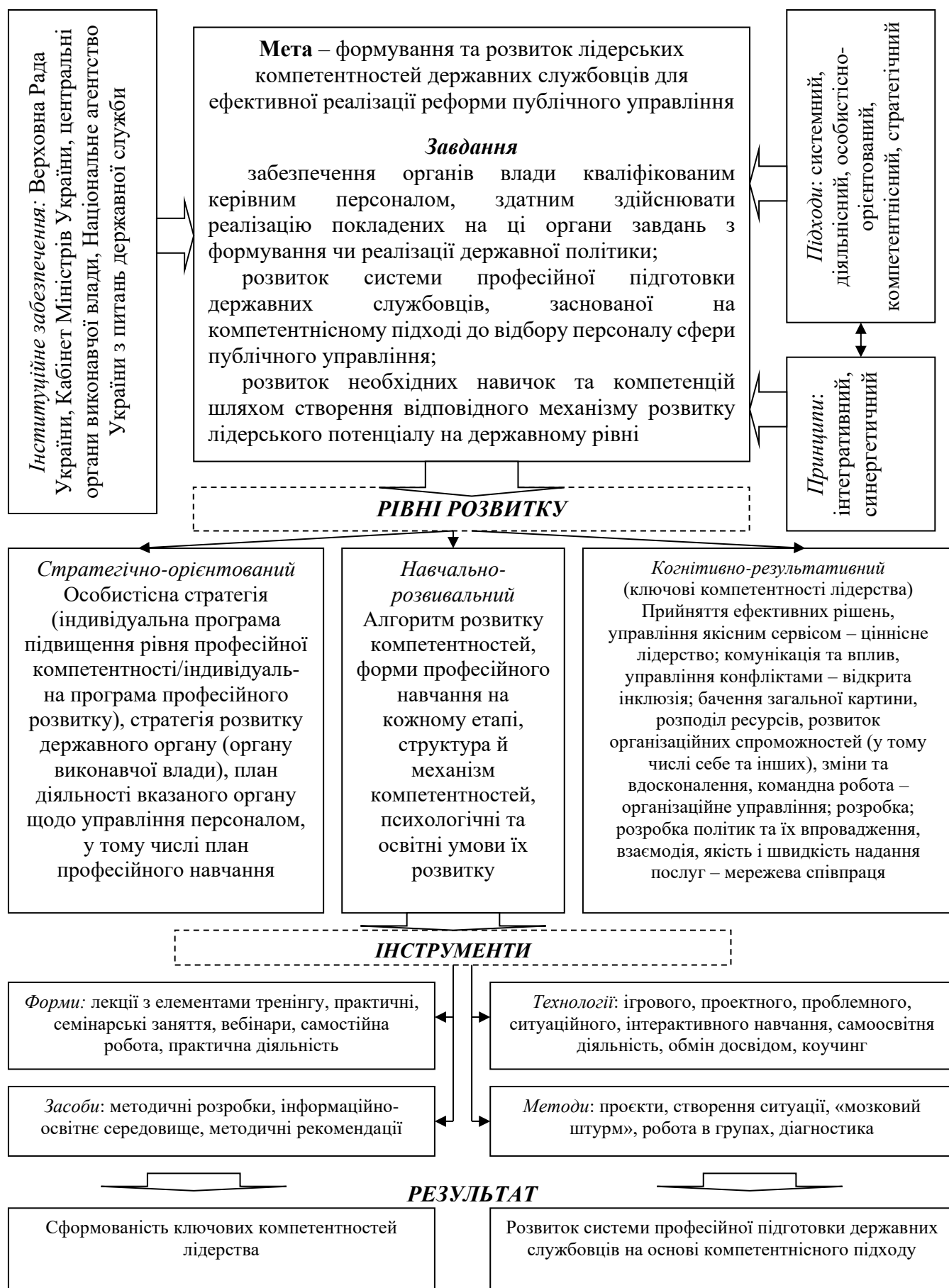


Рис. 3. Механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Удосконалено основні стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців: забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; покращення системи професійної підготовки, заснованої на компетентнісному підході до відбору державних службовців; створення механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління.

Основними шляхами реалізації вказаних стратегічних напрямів є системне визначення та періодичність перегляду відповідних навичок і компетенцій; узгодження процесів управління та розвитку з визначеними компетенціями; розвиток необхідних компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу; розвиток корпоративного (внутрішнього) навчання державних службовців відповідно до стратегії державного органу. Розроблений механізм складається з нормативної, організаційної та інституційної складових його забезпечення на основі використання інтегративного та синергетичного принципів.

З метою формування та розвитку лідерського потенціалу, оновлення інструментарію (форм, засобів, технологій, методів професійної підготовки) пропонується використовувати системний, діяльнісний, особистісно орієнтований, компетентнісний, стратегічний підходи. Реалізація механізму дасть змогу розвинути та покращити лідерські компетентності державних службовців для сталого розвитку органів державного управління й ефективного реформування публічного сектора.

## **ВИСНОВКИ**

Дослідження умов формування парадигми «лідерства» в Україні, напрямів розвитку та впровадження компетентнісного підходу в підготовці кадрів для державної служби та в органи місцевого самоврядування, шляхів реалізації реформи державного управління в Україні, євроінтеграційних механізмів у публічному секторі дали можливість вирішити наукове завдання щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі використання системного підходу щодо рівнів розвитку лідерського потенціалу (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективно реалізації сталого державного управління в Україні.

1. На основі результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі визначено характеристики лідера та узагальнено стилі лідерства в умовах сталого розвитку державного управління. Систематизовано десять основних стилів лідерства, притаманних керівнику сфери публічного управління (автократичне, транзакційне, бюрократичне, харизматичне, трансформаційне, коучингове, демократичне, спільне, лідерство-служіння, лідерство, засноване на принципі невтручання), яким надано стрижневі характеристики та сформульовано рекомендації щодо їх застосування. Для кожного зі стилів лідерства, враховуючи їх властивості, наведено відповідні компетентності керівника. Доведено, що коучинговий та спільний стилі лідерства для використання в державних органах



мають на сьогодні переваги, зважаючи на їх позитивні характеристики, що сприяють забезпеченню співпраці та підтримки, виявленню кращого у своїх командах, підвищенню ефективності результатів діяльності установи, особистому, професійному та лідерському розвитку безпосередньо на робочому місці.

2. Систематизовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі на основі діючих підходів до формування та розвитку лідерства в різних країнах світу. Визначено складові моделі компетентності лідерства вищих керівників державної служби Австралії, Великобританії, Канади, Сінгапуру, США, країн ЄС (Болгарії, Естонії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції). З метою адаптації зарубіжного досвіду до сфери публічного управління України, з урахуванням особливостей розвитку інтеграційних процесів, визначено три головні напрями впровадження компетентнісного підходу в підготовці державних службовців (лідерство та культура, керовані цінностями; ефективні та досвідчені державні службовці, адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості). Встановлено, що більшість країн світу (з багатьма з яких Україна має дипломатичні відносини) здійснює зарахування на посади державних службовців, просування кар'єрними сходами виключно на конкурсних засадах (шляхом оголошення відкритих конкурсів) з урахуванням компетентностей претендентів.

3. Дослідження європейського досвіду і країн північноатлантичного альянсу надали змогу обґрунтувати результати формування та впровадження компетентнісного підходу для державних службовців у зарубіжних країнах та Україні й визначити, що на сьогодні не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства для країн світу. Виявлено, що більшість з країн мають спільні ключові компетентності лідерства, серед яких інноваційність, добросовісність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, а відрізняються тільки кількісним показником складових. Доведено, що частково (як тотожні) лідерські компетентності знайшли своє відображення у вимогах до компетентності високопосадовців сфери публічного управління в Україні (лідерство, стратегічне управління, прийняття ефективних рішень, упровадження змін, управління персоналом, концептуальне та інноваційне мислення, якісне виконання поставлених завдань, цифрова грамотність).

4. Вивчено особливості підготовки лідерів для реалізації реформи державного управління з урахуванням євроінтеграційних ініціатив у сфері публічного управління та адміністрування України. На основі дослідження визначено, що процес набуття компетентностей державними службовцями має інтегративний характер, який поєднує в собі такі елементи, як: компетентності особистості, що закладені природою і вихованням; компетентності державного службовця, набуті під час професійного навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття досвіду. Необхідними складовими впровадження результатів закордонного досвіду є наявність у державного службовця внутрішньої мотивації до ефективного виконання своєї

професійної діяльності, наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності; належне, продуктивне, ефективне виконання посадових обов'язків, що стає можливим завдяки сформованості у державного службовця такої внутрішньої характеристики, як компетентність. Виокремлено чотири основні лідерські компетентності, які важливі для формування та розвитку потенціалу державних службовців, необхідні для реагування на складні виклики публічного сектора в Україні та можуть бути взяті за основу під час розробки профілів лідерської компетентності, професійних стандартів до посад державних службовців: ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця.

5. На основі аналізу підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за 2011–2021 рр. визначено, що з 2014 р. кількість фактично працюючих державних службовців в Україні скоротилася; чисельність державних службовців, які щорічно проходили підвищення кваліфікації, за період 2015–2020 рр. має позитивну динаміку зростання. Основними напрямками підвищення кваліфікації державних службовців, що фінансуються з державного бюджету, є такі: запобігання корупції, державна мова, комунікація та взаємодія, управління персоналом на державній службі, лідерство, управління змінами, з питань стратегічного управління та планування. На основі оцінювання та аналізу потреб державних службовців у професійному навчанні з'ясовано, що для представників вищого корпусу державної служби України пріоритетним є вдосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство. Впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби віддавали перевагу вдосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та самоосвіти. Виявлені актуальні напрями є складовими лідерської компетентності державних службовців (професійні знання, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, цифрова грамотність).

6. На основі дослідження, що проводилося на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації, удосконалено методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку для використання в освітньому процесі, який передбачає корегування та впровадження в освітній процес нових напрямів підготовки державних службовців; оновлення змісту навчальних професійних програм для державних службовців з обов'язковим включенням психологічної складової, а також використання інструментів (форм, засобів, технологій професійної підготовки, включаючи діагностику та оцінку лідерських компетентностей у державних службовців на основі методики «Лідер», «Ефективність лідерства»). Це дасть змогу оновити та розвинути ключові компетентності лідерства для підвищення ефективності роботи як кожного

окремого державного органу, так і процесу реформування сфери публічного управління в цілому.

7. З урахуванням принципів концепції людського розвитку (продуктивності, рівності, стійкості, розширення можливостей) удосконалено основні стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців: забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки, заснованої на компетентнісному підході до відбору державних службовців; створення механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління. Окреслено шляхи реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні: здійснення системного визначення та періодичного перегляду навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі; узгодження процесів управління людьми за визначеними навичками та компетенціями; розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу; формування культури навчання та середовища на державній службі, зокрема, шляхом визначення розвитку співробітників як основного управлінського завдання кожного державного менеджера та заохочення використання повних наборів навичок працівників; розвиток корпоративного (внутрішнього) навчання державних службовців, що має відповідати стратегіям більш високих рівнів (стратегічному плану державного органу та стратегії управління персоналом). Доведено, що діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади.

8. Розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, орієнтований на їх зростання і системний розвиток упродовж професійної кар'єри. Запропонований механізм містить нормативні, організаційні та інституційні складові його забезпечення з використанням інтегративного та синергетичного принципів. Запропоновано застосування системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, стратегічного підходів до формування лідерського потенціалу, оновлення інструментарію (форм, засобів, технологій, методів професійної підготовки), а також розвиток лідерського потенціалу державних службовців на основі таких рівнів: стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального та компетентнісно-результативного. Впровадження зазначених підходів та принципів дасть змогу забезпечити органи влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним ефективно реалізовувати завдання щодо реалізації державної політики; розвинути систему професійної підготовки державних службовців, засновану на компетентнісному підході до відбору персоналу сфери публічного управління; набути необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у періодичних наукових виданнях інших держав*

1. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління / Г. В. Шляхтіна // *Věda a perspektivy (Чехія)*. – 2021. – № 1 (1). – С. 163-175 (включено до Index Copernicus (Республіка Польща), Google Scholar (США), Research Bible (Японія) (0,4 д.а.).

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

2. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.). Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби [Електронний ресурс] / Г. В. Чумакова (Г. В. Шляхтіна) // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. – 2012. – № 11. – Режим доступу: URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-11.pdf>(0,35 д.а.).

3. Шляхтіна Г. В., Орлова Н. С. Цифрові компетентності лідера на державній службі / Г. В. Шляхтіна, Н. С. Орлова // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2021. – № 9. – С. 98-102. (включено до Index Copernicus (Республіка Польща), Google Scholar (США) (заг. обсяг 0,5 д.а., особисто автору належить 0,3 д.а.: визначено роль цифрових компетентностей у формуванні лідера на державній службі для успішної реалізації реформи державного управління).

4. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України / Г. В. Шляхтіна // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. – 2021. – № 3. – Т. 32 (71). – С. 69-76. Серія: Державне управління (включено до Index Copernicus (Республіка Польща), Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») з державного управління (спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування) (0,4 д.а.).

5. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця / Г. В. Шляхтіна // *Наукові перспективи*. – 2021. – № 5 (11). – С. 217–226. (включено до: Google Scholar (США), Research Bible (Японія) (0,45 д.а.).

### *Тези доповідей*

6. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.), Шклярук К. С. Компетентнісний підхід до розробки програм з підвищення кваліфікації державних службовців / Г. В. Чумакова (Г. В. Шляхтіна), К. С. Шклярук // *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення* : матеріали Другої щорічної наук.-практ. конф. за міжнародною участю (м. Київ, 30 листопада 2012 р.). – Київ: НАДУ, 2012. – С. 282-284 (заг. обсяг 0,2 д.а., особисто автору належить 0,1 д.а.: визначено перспективи розвитку людських ресурсів на основі планування кар'єрного зростання державних службовців).

7. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.) Компетентності лідерства як складова державно-управлінської стратегії / Г. В. Чумакова (Г. В. Шляхтіна) // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління* : матеріали Всеукр. підсумкової наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Одеса, 25 жовтня 2013 р.). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. – С. 344-345 (0,1 д.а.).

8. Шляхтіна Г. В. Парадигма розвитку лідерського потенціалу в умовах соціально-економічних трансформацій / Г. В. Шляхтіна // *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми*

*реалізації* : матеріали Всеукр. (із зарубіжною участю) наук. конф. (м. Покровськ, 12-13 травня 2021 р.). – Покровськ, 2021. – С. 164-167 (0,1 д.а.).

9. Шляхтіна Г. В. Реалізація концептуальних засад лідерства під час реформи публічного управління / Г. В. Шляхтіна // *Соціально-економічні проблеми сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Маріуполь, 31 травня 2021 р.). – Маріуполь, 2021. – С. 66-68 (0,1 д.а.).

10. Шляхтіна Г. В. Кадровий резерв публічного управління – перспективи розвитку в Україні / Г. В. Шляхтіна // *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кам'янець-Подільський, 4 травня 2021 р.). – Кам'янець-Подільський, 2021. – С. 400-403. (0,1 д.а.).

### АНОТАЦІЇ

**Шляхтіна Г.В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. – Рукопис.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021.*

У дисертаційній роботі обґрунтовано науково-теоретичні підходи щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні для ефективної реалізації реформи публічного управління та розроблено методичні та практичні рекомендації щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його вдосконалення. У першому розділі визначено різні підходи до обрання стилів лідерства на державній службі, що дає можливість враховувати специфіку державної організації, її спрямованість, ефективно реалізовувати стратегію державного органу. Виявлено ключові компетентності лідерів у країнах Європейського Союзу: інноваційність, добросовісність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, більша частина з яких знайшла своє відображення у вимогах до компетентностей державних службовців в Україні. У другому розділі роботи проведено аналіз розвитку лідерського потенціалу державних службовців та визначено особливості підготовки лідерів для реалізації реформи публічного управління. Розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, орієнтований на їх зростання і системний розвиток упродовж професійної кар'єри, який ґрунтується на інтегративному та синергетичному принципах, із застосуванням системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, стратегічного підходів, та реалізується на трьох рівнях: стратегічно-орієнтованому, навчально-розвивальному та компетентнісно-результативному.

**Ключові слова:** лідерський потенціал, державні службовці, публічне управління, компетентнісний підхід, механізм розвитку, стратегія реформування, лідер, компетентності.

**Shlyakhtina H.V. The mechanism of leadership development in the implementation of public administration reform. – Manuscript.**

*Dissertation for scientific degree of candidate of sciences public administration, specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2021.*

The dissertation substantiates scientific and theoretical approaches to the formation of a mechanism for developing the leadership potential of civil servants in Ukraine for the effective implementation of public administration reform and developed methodological and practical recommendations for determining the leadership potential of civil servants and its improvement.

The first section substantiates the need to continue the implementation of public administration reform in Ukraine based on the introduction of a competency-based approach in the formation of a leader in the civil service, using the principles of professionalism, integrity, political neutrality, citizen orientation, and the introduction of Ukrainian best practices related to qualified recruitment and raising the level of their professional competence.

There are identified different approaches to the choice of leadership styles, which allows, under certain circumstances, to take into account the specifics of the organization, its focus, effectively implement the strategy of the state body, despite constant changes in the environment, and develop the leader's own potential. Given a description of the ten main leadership styles (taking into account the advantages and disadvantages of each) with recommendations on the appropriateness of their application. Coaching and shared leadership styles are recommended for use in government agencies, which are determined by cooperation, support and leadership, identifying the best in their teams, improving the effectiveness of the institution, personal, professional and leadership development directly in the workplace.

An assessment and analysis of the needs of civil servants in vocational training was conducted. Given the further implementation of the Public Administration Reform Strategy, it is determined that it is necessary to develop the following public areas of leadership development in the civil service.

Based on theoretical research and practical revisions, worked out a scientific and methodological approach to the formation of a mechanism for developing the leadership potential of civil servants, focused on their growth and systemic progress during professional careers, based on integrative and synergetic principles, using systemic, activity, personal -oriented, competency-based, strategic approaches, and is implemented at three levels: strategically-oriented, educational-developmental and competency-effective. The implementation of this approach will provide: the authorities with qualified management staff capable of carrying out the tasks assigned to these bodies in the formation or implementation of public policy; development of the system of professional training of civil servants, based on a competency-based approach to personnel selection in the field of public administration; development of necessary skills and competencies by creating an appropriate mechanism for leadership development at the state level.

**Key words:** leadership potential, civil servants, public administration, competence approach, development mechanism, reform strategy, leader, competencies.