ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ВЛАДИ Й УПРАВЛІННЯ»

Виконав: студент групи
Е-9-24-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Брендак Микола Миколайович
Керівник: к.держ.упр. Телендій А.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Брендак Микола Миколайович. «Проблеми лідерства в органах влади й управління».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади дослідження розвитку лідерства в органах державної влади України. Проаналізовано сучасний стан формування лідерських компетентностей та практику реалізації лідерських підходів у системі публічної служби в умовах реформування публічного управління. Запропоновано напрями удосконалення організаційного забезпечення розвитку лідерства в органах державної влади.

Ключові слова: лідерство, розвиток лідерства, органи державної влади, публічне управління та адміністрування, лідерські компетентності, публічна служба.

SUMMARY

Brendak Mykola. «Leadership issues in government and management».

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

This thesis defines the theoretical foundations for researching leadership development in Ukrainian government bodies. It analyses the current state of leadership competency development and the practice of implementing leadership approaches in the public service system in the context of public administration reform. It proposes directions for improving the organisational support for leadership development in state authorities.

Keywords: leadership, leadership development, state authorities, public management and administration, leadership competencies, public service.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ 10
1.1. Лідерство в органах державної влади як об'єкт публічного управління 10
1.2. Концептуальні та методологічні засади дослідження проблем лідерства в органах влади й управління 20
1.3. Стан та проблеми розвитку лідерства в органах державної влади України .. 30
Висновки до першого розділу 36
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ 38
2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі України 38
2.2. Аналіз сучасних практик формування та розвитку лідерських компетентностей в органах державної служби України 45
2.3. Проблеми та обмеження розвитку лідерства в органах державної влади України та зарубіжний досвід їх подолання 55
Висновки до другого розділу 60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ 63
3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в системі державної служби 63
3.2. Запровадження інноваційних інструментів розвитку лідерства та адаптація міжнародного досвіду 73
Висновки до третього розділу 81
ВИСНОВКИ 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система публічного управління функціонує в умовах постійної трансформації, що зумовлює підвищені вимоги до якості управлінських рішень, ефективності організаційних процесів та відповідальності посадових осіб. У таких умовах особливого значення набуває людський фактор як визначальний ресурс державного управління. Саме особистісні якості, професійні компетентності та здатність до лідерського впливу формують спроможність органів державної влади досягати стратегічних цілей розвитку держави.

Лідерство у публічній сфері не зводиться лише до формального керівництва або адміністративних повноважень. Воно передбачає здатність формувати спільне бачення, консолідувати колектив навколо стратегічних завдань, ефективно управляти змінами та забезпечувати баланс між державними інтересами й потребами суспільства. У діяльності органів державної влади саме керівник виступає ключовою фігурою, від якої залежить організація роботи, рівень дисципліни, мотивація персоналу та загальна результативність діяльності установи.

В умовах реформування державної служби, реалізації курсу європейської інтеграції, цифрової трансформації управлінських процесів та післявоєнного відновлення України питання розвитку лідерства набуває стратегічного значення. Державні інституції потребують керівників нового покоління – професійних, етичних, здатних до інноваційного мислення, ефективної комунікації та формування управлінських команд. Водночас практика функціонування органів державної влади свідчить, що наявність високого рівня фахових знань не завжди гарантує здатність ефективно очолювати колектив і досягати управлінських результатів. Саме тому розвиток лідерських компетентностей розглядається як невід’ємна складова модернізації публічної служби.

Особливої актуальності проблема набуває з огляду на необхідність переходу від традиційної адміністративної моделі управління до більш гнучких, результатоорієнтованих і партнерських підходів. Світова практика свідчить, що в розвинених країнах питання формування та розвитку лідерства інтегрується в державну кадрову політику через спеціальні програми підготовки управлінської еліти, систему оцінювання компетентностей та механізми безперервного професійного розвитку. В Україні ж формування цілісної системи розвитку лідерства в органах державної влади перебуває на етапі становлення та потребує наукового осмислення й організаційного удосконалення.

Таким чином, дослідження теоретико-організаційних аспектів розвитку лідерства в органах державної влади України є своєчасним і соціально значущим, оскільки спрямоване на підвищення ефективності публічного управління, зміцнення інституційної спроможності держави та формування сучасної моделі професійної державної служби.

Проблематика формування ефективного лідерства в системі державного управління тривалий час перебуває в центрі уваги науковців різних галузей знань, зокрема менеджменту, соціології, психології управління та публічного адміністрування. Теоретичні засади дослідження феномену лідерства сформувалися у працях провідних зарубіжних учених, серед яких особливе значення мають дослідження Г. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Г. Керцнера, Р. Дафта, Дж. Коттера та Б. Басса. У їхніх працях обґрунтовано еволюцію підходів до розуміння лідерства, розкрито його роль у стратегічному управлінні організаціями, визначено взаємозв’язок між лідерськими компетентностями керівників та ефективністю функціонування інституцій.

Питання розвитку управлінського лідерства у сфері публічного управління знайшли відображення також у дослідженнях зарубіжних науковців, присвячених формуванню сучасної моделі публічної служби, розвитку компетентнісного підходу до управління персоналом та впровадженню інноваційних управлінських практик. Особливу увагу в цих дослідженнях приділено ролі лідерства у

забезпеченні інституційної спроможності державних органів, реалізації реформ та підвищенні якості публічних послуг.

Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку лідерства в системі публічного управління здійснили українські науковці. Зокрема, теоретичні та прикладні аспекти функціонування державної служби, формування професійних компетентностей управлінських кадрів та модернізації кадрової політики розкрито у працях В. Куйбіди, О. Оболенського, Н. Нижник, Ю. Шарова, В. Тертички, І. Коліушка, С. Саханенка та інших дослідників. У їхніх наукових роботах визначено напрями реформування системи публічного управління, обґрунтовано необхідність підвищення професіоналізації державних службовців та впровадження сучасних управлінських технологій.

Разом із тим сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені реформуванням державної служби, цифровізацією управлінських процесів, реалізацією євроінтеграційного курсу та викликами післявоєнного відновлення держави, актуалізують необхідність подальшого наукового осмислення проблем розвитку лідерства в органах державної влади. Потребують удосконалення механізми формування лідерських компетентностей, впровадження системного підходу до підготовки управлінських кадрів та адаптації міжнародного досвіду розвитку публічного лідерства до національних умов. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження теоретико-організаційних аспектів розвитку лідерства в органах державної влади України.

Об’єкт дослідження – система публічного управління в органах державної влади України.

Предмет дослідження – теоретико-організаційні засади та механізми розвитку лідерства в органах державної влади України.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, комплексний аналіз та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку лідерства в органах державної влади України.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

– розкрити сутність поняття лідерства, визначити його види, моделі та особливості прояву в системі публічного управління;

– узагальнити теоретико-методологічні підходи до формування та розвитку лідерства в публічній службі;

– проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі України;

– оцінити сучасний стан формування лідерських компетентностей державних службовців;

– дослідити зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі державного управління та можливості його адаптації в Україні;

– розробити напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в органах державної влади;

– запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів розвитку лідерства у діяльності органів державної влади України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосування діалектичного підходу дозволило розглянути розвиток лідерства як динамічний процес, що формується під впливом соціальних, управлінських та організаційних чинників. Системний метод забезпечив можливість дослідити розвиток лідерства як складову функціонування системи публічного управління та державної служби в цілому.

Методи аналізу та синтезу використовувалися для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності лідерства, його видів і моделей, а також для дослідження механізмів формування лідерських компетентностей державних службовців. Порівняльний метод застосовувався під час дослідження зарубіжного досвіду розвитку лідерства в системі державного управління з метою визначення можливостей його адаптації до українських умов.

Формально-логічний метод використовувався при аналізі нормативно-правових актів, що регулюють функціонування державної служби та професійний

розвиток публічних службовців. Статистичний метод застосовувався для оцінювання сучасного стану розвитку кадрового потенціалу державної служби та визначення тенденцій формування управлінських компетентностей.

Висновки та практичні рекомендації, сформульовані в роботі, базуються на положеннях Конституції України, чинного законодавства у сфері державної служби та публічного управління, результатах наукових досліджень, а також аналізі практики функціонування органів державної влади в умовах сучасних трансформаційних процесів. Емпіричну базу дослідження становлять міжнародні нормативні документи, законодавчі та підзаконні акти України, матеріали офіційної статистики, аналітичні звіти державних установ, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам розвитку лідерства та модернізації системи публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні теоретично обґрунтованих підходів та розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку лідерства в органах державної влади України. Запропоновані у роботі напрями розвитку лідерських компетентностей спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, покращення організаційної взаємодії між структурними підрозділами державних установ, а також удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень.

Реалізація запропонованих у дослідженні заходів сприятиме формуванню сучасної моделі публічної служби, орієнтованої на результативність, професіоналізм та відповідальність державних службовців. Запровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, удосконалити систему професійного розвитку управлінських кадрів, посилити ефективність комунікаційних процесів у державних органах та забезпечити формування лідерсько-орієнтованого організаційного середовища.

Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади під час розроблення та реалізації програм розвитку державної служби, удосконалення кадрової політики, формування системи підготовки та підвищення

кваліфікації державних службовців, а також при впровадженні сучасних управлінських технологій у діяльність державних інституцій.

Крім того, отримані наукові результати можуть застосовуватися в освітньому процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, у програмах професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, а також під час розроблення навчально-методичних матеріалів з дисциплін управлінського та кадрового спрямування.

Апробація результатів дослідження. М. М. Брендак, А. А. Телендій. Прогнозування продовольчих ризиків як інструмент стратегічного публічного управління в умовах невизначеності. Наукові праці МАУП / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 3 (50). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 150-152 с.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, які містять 8 підрозділів, висновків та списку використаних джерел (68 найменування). Повний обсяг – 90 стор.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

1.1. Лідерство в органах державної влади як об'єкт публічного управління

Сучасні суспільні трансформації, що відбуваються в Україні у політичній, економічній, соціальній та культурній сферах, спричиняють істотні зміни в системі публічного управління та підходах до організації управлінської діяльності. Розвиток демократичних інститутів, інтеграція України до європейського управлінського простору, цифровізація державних процесів і необхідність оперативного реагування на сучасні виклики формують нові вимоги до діяльності органів державної влади. У цих умовах особливого значення набуває розвиток лідерства як ключового чинника ефективного функціонування державних інституцій [9; 22; 28].

Останніми роками науковий інтерес до дослідження феномену лідерства значно посилився. Вітчизняні дослідники активно вивчають як національний досвід формування управлінських кадрів, так і практики, що використовуються у країнах із розвиненими демократичними традиціями. Водночас сучасний культурно-управлінський простір суттєво відрізняється від моделей управління попередніх історичних періодів. Система державного управління поступово переходить від адміністративно-командних підходів до моделей, орієнтованих на результативність, партнерство та відповідальність перед суспільством.

Україна, будучи активним учасником глобальних інтеграційних процесів, водночас змушена вирішувати комплекс внутрішніх завдань, пов'язаних із реформуванням державної служби, модернізацією управлінських інституцій та зміцненням їх інституційної спроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває переосмислення ролі керівника державного органу як не лише адміністратора, а й лідера, здатного формувати стратегічне бачення

розвитку, забезпечувати ефективну організацію роботи колективу та реалізовувати державну політику.

Історичні витоки дослідження проблем лідерства сягають античної філософської думки. Ще мислителі Стародавньої Греції приділяли значну увагу питанням природи влади та ролі особистості у керівництві суспільством. У працях Платона та Аристотеля лідер розглядався як особистість, діяльність якої має бути спрямована на досягнення суспільного блага, забезпечення справедливості та гармонійного розвитку держави. Водночас наукове осмислення лідерства як самостійного об'єкта дослідження набуло системного характеру лише у XX столітті [28]

Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із дослідженнями представників соціологічної, психологічної та управлінської науки. Значний внесок у формування сучасних концепцій лідерства здійснили такі зарубіжні вчені, як К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, У. Реддін, Р. Блейк, Дж. Муттон, Р. Стогділл, Б. Басс, Ф. Фідлер та інші. Їхні дослідження дозволили сформувати наукові підходи до визначення стилів управління, моделей лідерської поведінки, ролі мотивації та міжособистісної взаємодії в управлінських процесах [5; 13; 14].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів лідерства зробили також вітчизняні науковці, які досліджували особливості управлінської діяльності в умовах трансформації державного управління, формування професійної компетентності керівних кадрів та розвиток управлінської культури публічної служби.

У сучасному науковому дискурсі поняття «лідер» та «лідерство» широко застосовуються в різних галузях знань, зокрема в психології, соціології, економіці, менеджменті та публічному управлінні. Кожна з цих сфер формує власне трактування зазначених категорій залежно від специфіки досліджуваних процесів, що зумовлює багатовекторність підходів до їх розуміння.

Етимологічно термін «лідер» походить від англійського слова lead, яке означає «вести», «спрямовувати», «бути попереду». У широкому значенні лідером

вважається особа, яка здатна організовувати діяльність групи людей, впливати на їх поведінку та спрямовувати спільні зусилля на досягнення визначених цілей. У сучасній українській науковій та управлінській практиці поняття лідера найчастіше асоціюється з особистістю, яка користується авторитетом у колективі та здатна ефективно координувати діяльність інших.

Наукова література пропонує значну кількість підходів до трактування лідерства. Різноманітність визначень пояснюється міждисциплінарним характером дослідження цього явища, а також різними методологічними позиціями дослідників. Водночас більшість визначень поєднує розуміння лідерства як процесу соціального впливу, що забезпечує досягнення спільних цілей організації або соціальної групи.

У теорії менеджменту лідерство розглядається як особливий статус особистості в організаційній структурі, що характеризується її здатністю впливати на поведінку працівників та спрямовувати їх діяльність на досягнення стратегічних завдань. У цьому контексті лідер виступає не лише керівником, який виконує формальні управлінські функції, але й суб’єктом неформального впливу, здатним формувати мотивацію персоналу та забезпечувати ефективну взаємодію в колективі.

Сучасні підходи до дослідження лідерства розглядають його як складне соціально-управлінське явище, що поєднує теоретичні, практичні та творчі компоненти. Лідерство проявляється як форма управлінської взаємодії між керівником і підлеглими, що ґрунтується на поєднанні різних джерел влади, включаючи професійну компетентність, особистий авторитет, комунікативні здібності та здатність формувати спільне бачення розвитку організації. При цьому ефективність лідерства значною мірою залежить від взаємодії трьох ключових елементів: особистості лідера, особливостей колективу та конкретних умов управлінської ситуації.

У філософських дослідженнях лідерство визначається як механізм координації групової діяльності, за якого окрема особистість або соціальна група

виконує функцію інтегратора спільної діяльності, спрямовуючи дії інших членів колективу. Такий підхід підкреслює, що лідерство є не лише формою управління, а й специфічним типом соціальних взаємовідносин, який залежить від історичних, соціальних та організаційних умов функціонування суспільства.

У сучасній управлінській науці значний внесок у розвиток концепції лідерства зробив американський дослідник Річард Л. Дафт, який розглядає лідерство як систему взаємодії між керівником та членами організації, спрямовану на досягнення реальних змін і результатів відповідно до спільних цілей. Такий підхід акцентує увагу на партнерському характері лідерства та його орієнтації на розвиток організації через активну участь усіх її членів.

Узагальнення наукових підходів до трактування лідерства дозволяє систематизувати основні концепції та визначити їх значення для розвитку системи публічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «лідерство»

Автор / Наукова школа	**Підхід до визначення**	**Основний акцент**	**Значення для публічного управління**
Платон, Аристотель	Філософський	Лідер як носій справедливості та загального блага	Орієнтація на служіння суспільству та етичну відповідальність
К. Левін	Поведінковий	Стиль лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний)	Визначення оптимального стилю управління в державних органах
Д. Мак-Грегор	Теорія X і Y	Мотиваційна природа управління	Формування довіри та партнерських відносин у колективі
Р. Лайкерт	Системний	Управлінські системи та участь персоналу	Розвиток колегіальності та залучення службовців до прийняття рішень
Ф. Фідлер	Ситуаційний	Ефективність залежить від умов середовища	Адаптивність керівників органів влади до змін

Продовження табл. 1.1

Б. Басс	Трансформаційний	Лідер як агент змін, натхнення та розвитку	Забезпечення реформ і модернізації публічного управління
Р. Дафт	Інтерактивний	Взаємодія лідера і послідовників для досягнення результатів	Командна робота та досягнення стратегічних цілей держави
Сучасна концепція публічного лідерства	Інституційний	Лідерство як механізм забезпечення ефективності державної служби	Підвищення інституційної спроможності органів державної влади

Джерело: складено автором за матеріалами наукових праць [13; 23; 29; 39; 41; 47]

Наведена класифікація свідчить, що сучасне розуміння лідерства виходить за межі формального керівництва та розглядається як комплексна управлінська взаємодія, що поєднує особистісні якості керівника, характер організаційного середовища та стратегічні цілі діяльності державного органу.

Лідерство як управлінське явище характеризується складністю та багатовимірністю, що зумовлює різноманітність підходів до його трактування. Саме по собі лідерство виступає теоретичною категорією, однак його практична цінність проявляється у можливості застосування відповідних концепцій у реальній управлінській діяльності. Теоретичні моделі лідерства використовуються фахівцями різних сфер для формування довіри в колективі, розвитку управлінських компетентностей, а також пояснення особливостей групової поведінки, зокрема процесів згуртованості, конформізму, формальних і неформальних взаємовідносин між працівниками. Водночас еволюція управлінських підходів свідчить про поступовий перехід від технократичних моделей організації праці до концепцій, що акцентують увагу на ролі людського капіталу та соціальної взаємодії.

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що лідерство не може розглядатися як однозначне поняття, оскільки воно охоплює психологічні,

соціальні, управлінські та організаційні аспекти діяльності. Багатогранність цього феномена зумовлює необхідність класифікації стилів лідерства, що дозволяє прогнозувати поведінку керівників та оцінювати ефективність їх управлінських рішень.

У сучасній управлінській теорії виділяють кілька основних стилів лідерства, кожен з яких має власні особливості впливу на колектив та результати діяльності організації.

Демократичний стиль лідерства ґрунтується на залученні працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Керівник у межах цього підходу враховує позицію членів колективу, стимулює обговорення та формує атмосферу партнерства. Такий стиль сприяє розвитку ініціативності працівників, формуванню відповідальності за результати діяльності та підвищенню рівня довіри в організації.

Автократичний стиль характеризується концентрацією управлінських повноважень у керівника та мінімальним залученням підлеглих до прийняття рішень. У межах цього підходу керівник самостійно визначає напрями діяльності організації, встановлює темпи виконання завдань і контролює їх реалізацію. Незважаючи на можливість оперативного прийняття рішень, надмірне застосування цього стилю може призводити до зниження мотивації персоналу та обмеження розвитку колективу.

Стиль лідерства типу laissez-faire передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих та надання їм широких повноважень щодо самостійного виконання завдань. Такий підхід може бути ефективним у колективах із високим рівнем професійної підготовки працівників, однак за відсутності належного контролю існує ризик зниження організаційної дисципліни та координації діяльності.

Стратегічне лідерство орієнтоване на поєднання поточних завдань організації з довгостроковими цілями розвитку. Керівник, який застосовує цей стиль, формує стратегічне бачення, забезпечує баланс між стабільністю

функціонування організації та її розвитком, а також координує діяльність різних структурних підрозділів.

Трансформаційне лідерство спрямоване на стимулювання інноваційного розвитку організації та формування готовності працівників до змін. Лідер мотивує колектив до досягнення більш високих результатів, сприяє розвитку професійного потенціалу працівників і формує корпоративні цінності. Водночас ефективність цього стилю значною мірою залежить від здатності керівника забезпечувати підтримку персоналу в процесі впровадження змін.

Трансакційний стиль лідерства базується на системі чіткого розподілу обов'язків, встановленні стандартів діяльності та використанні системи заохочень і санкцій залежно від результатів роботи. Такий підхід забезпечує стабільність організаційних процесів, однак може обмежувати творчий потенціал працівників та їх прагнення до професійного розвитку.

Бюрократичний стиль лідерства характеризується суворим дотриманням встановлених норм, правил та процедур. Керівник у цьому випадку орієнтується на нормативні вимоги та стандарти діяльності організації. Незважаючи на забезпечення стабільності функціонування установи, надмірна регламентація діяльності може стримувати інноваційний розвиток та обмежувати гнучкість управлінських рішень [29; 39; 41; 54].

Отже, лідерство як управлінський феномен проявляється у різних формах залежно від особистісних характеристик керівника, організаційного середовища та специфіки діяльності установи. Класифікація стилів лідерства дозволяє не лише систематизувати наукові підходи до дослідження цього явища, а й прогнозувати ефективність управлінської діяльності в органах державної влади.

Поняття управління та лідерства не є тотожними, однак вони тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одне одного. У сучасній теорії менеджменту лідерство розглядається як один із ключових елементів управлінської діяльності, який забезпечує ефективність функціонування організації. Подібно до процесів комунікації та прийняття управлінських рішень,

лідерство пронизує всі управлінські функції та виступає важливим чинником координації діяльності колективу. Практично кожна управлінська функція передбачає використання лідерських якостей керівника, що підтверджує нерозривний зв'язок між цими категоріями.

Разом із тим ефективне управління не завжди означає наявність лідерських якостей, оскільки формальне керівництво та неформальний вплив можуть суттєво відрізнятися. Основні відмінності між управлінням і лідерством проявляються в механізмах впливу на людей, способах формування авторитету та характері взаємовідносин у колективі.

По-перше, управління, на відміну від лідерства, функціонує переважно в межах організаційних структур, де діяльність людей регламентується посадовими обов'язками та нормативними документами. Лідерство ж може проявлятися навіть у неформальних соціальних групах, де відсутні чітко визначені управлінські ієрархії. Управлінська діяльність керівника, як правило, здійснюється у стабільних організаційних структурах, тоді як лідерство може виникати спонтанно залежно від авторитету особистості.

По-друге, різними є механізми висунення керівника та лідера. Керівник зазвичай призначається на посаду рішенням вищого управлінського рівня і отримує офіційні повноваження через формалізовану систему управління. Лідер, натомість, формується в результаті визнання його авторитету колективом і часто висувається безпосередньо з середовища групи. Умовно цей процес можна розглядати як рух управлінського впливу згори вниз, тоді як лідерський вплив формується знизу вгору.

По-третє, суттєва різниця між цими поняттями полягає у характері взаємовідносин із колективом. Управління традиційно ґрунтується на відносинах «керівник – підлеглий», які передбачають виконання службових обов'язків відповідно до посадових інструкцій. Лідерство базується на взаємодії «лідер – послідовники», що передбачає добровільне прийняття впливу та готовність колективу підтримувати цілі, сформульовані керівником.

По-четверте, ефективність керівника визначається передусім результатами виконання управлінських функцій і дотриманням організаційних процедур. Ефективність лідера оцінюється рівнем його впливу на мотивацію, згуртованість і розвиток колективу. У деяких випадках сильне лідерство може навіть суперечити формальній структурі управління, однак водночас сприяти досягненню стратегічних результатів діяльності організації.

У науковій літературі управління визначається як цілеспрямований процес організації діяльності працівників, що передбачає виконання ними службових завдань відповідно до встановлених повноважень. Лідерство, своєю чергою, розглядається як соціально-психологічний процес впливу на колектив, спрямований на досягнення спільних цілей. Керівник реалізує управлінські функції через владні повноваження, тоді як лідер формує вплив переважно через особистий авторитет, професійну компетентність та здатність надихати людей.

На практиці нерідко відбувається поєднання цих ролей, коли керівник одночасно виступає лідером колективу. Саме така модель вважається найбільш ефективною для сучасної системи публічного управління, оскільки дозволяє поєднувати формальні механізми управління з неформальними методами впливу.

Природа лідерства має подвійний характер і проявляється у двох основних формах: формальній та неформальній. Формальне лідерство пов’язане з посадовими повноваженнями керівника та реалізується через офіційні управлінські функції. Неформальне лідерство виникає на основі особистісних якостей, професійного авторитету та довіри колективу і може здійснюватися незалежно від займаної посади.

У наукових дослідженнях також виділяють низку поширених помилкових уявлень про лідерство. Зокрема, часто вважається, що призначення на керівну посаду автоматично робить людину лідером. Насправді ж лідерський статус формується не завдяки посаді, а через здатність особистості впливати на колектив. Іншим поширеним уявленням є ототожнення лідерства з підприємницькими здібностями або матеріальним успіхом. Хоча ці чинники можуть сприяти

формуванню авторитету, вони не гарантують наявності справжнього лідерського впливу [9; 22].

Помилковою також є думка, що рівень інтелекту безпосередньо визначає здатність до лідерства. Практика управління свідчить, що ефективні лідери не завжди мають найвищі інтелектуальні показники, проте вони володіють розвиненими комунікативними навичками, емоційним інтелектом та здатністю мотивувати колектив.

З метою більш наочного відображення особливостей реалізації лідерства в системі публічного управління доцільно розглянути співвідношення його основних форм – формального та неформального лідерства. Кожна з цих форм характеризується власними механізмами впливу на колектив, джерелами авторитету керівника та особливостями організації управлінської діяльності. Взаємодія зазначених форм лідерства визначає рівень ефективності функціонування органів державної влади, що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу (рис. 1.1).

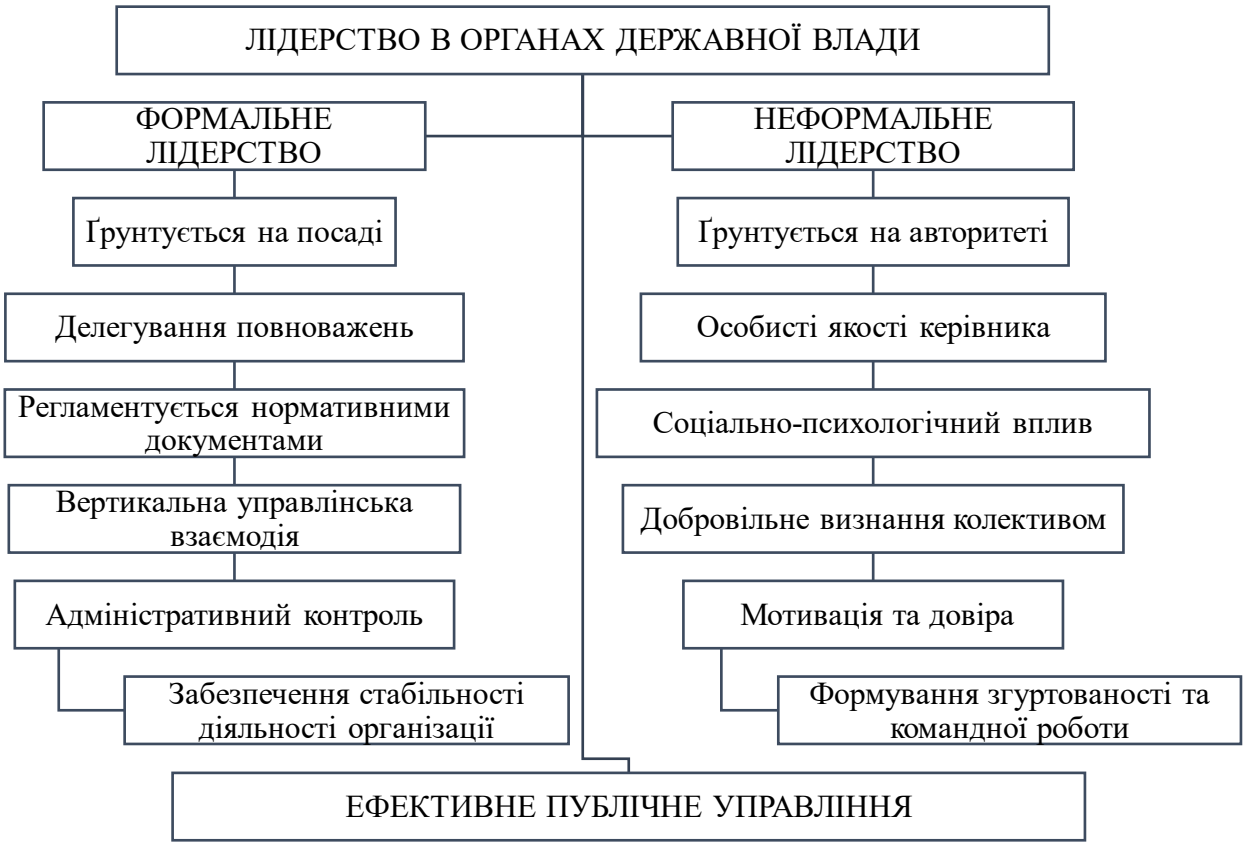


Рис. 1.1. Формальне та неформальне лідерство в системі публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів [23; 31]

Отже, лідерство в органах державної влади виступає важливим об'єктом публічного управління, що визначає ефективність діяльності державних інституцій та якість реалізації управлінських рішень. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що лідерство є складним соціально-управлінським феноменом, який поєднує організаційні, психологічні та комунікативні аспекти управлінської діяльності.

Водночас встановлено, що ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від здатності керівників поєднувати адміністративні механізми управління з лідерськими компетентностями. Саме інтеграція формального та неформального лідерства створює передумови для підвищення результативності публічного управління, розвитку кадрового потенціалу державної служби та впровадження сучасних управлінських підходів.

Таким чином, розвиток лідерства в органах державної влади є необхідною умовою модернізації системи публічного управління та підвищення ефективності діяльності державних інституцій.

1.2. Концептуальні та методологічні засади дослідження проблем лідерства в органах влади й управління

Проблеми лідерства в органах влади й управління розглядаються сучасною наукою як багатовимірне явище, що поєднує особистісні, організаційні та інституційні складові. У контексті реформування державної служби та модернізації публічного управління питання ефективного лідерства набуває особливої актуальності, оскільки саме від управлінського впливу керівників залежить результативність діяльності державних інституцій.

Наукові підходи до вивчення лідерства формувалися еволюційно – від теорії «великих особистостей» до сучасних системних та трансформаційних концепцій. Перші дослідження лідерства були зосереджені на особистісних характеристиках

керівників, які намагалися визначити універсальні риси ефективного лідера [13]. У межах цього підходу проблеми лідерства в органах влади пов'язуються з недостатнім розвитком індивідуальних якостей керівників – стратегічного мислення, відповідальності, емоційної зрілості та комунікативної компетентності.

Поведінкова концепція лідерства змістила акцент з особистих рис на стиль управління [14]. Згідно з цим підходом, проблеми лідерства можуть виникати через домінування авторитарних методів керівництва, низький рівень делегування повноважень або обмеження участі персоналу в ухваленні рішень.

Ситуаційний підхід доводить, що ефективність лідерства залежить від відповідності стилю управління конкретним умовам діяльності організації [47]. Для органів влади це означає, що управлінські труднощі можуть бути зумовлені невмінням адаптувати стиль керівництва до змінного соціально-політичного середовища.

Сучасна наукова парадигма особливу увагу приділяє трансформаційному лідерству, яке розглядається як здатність керівника ініціювати зміни, формувати стратегічне бачення та мотивувати колектив до досягнення довгострокових цілей [39; 41]. Відсутність трансформаційного компоненту в діяльності керівників органів влади може призводити до консервації бюрократичних механізмів і гальмування реформ.

У науковій літературі сформувалися класичні методологічні підходи до аналізу лідерства, серед яких особливе місце займають соціологічний, політичний та психологічний. Їх застосування дозволяє комплексно дослідити проблеми лідерства в органах влади й управління, враховуючи як індивідуальні характеристики керівників, так і особливості соціального та інституційного середовища.

Соціологічний підхід орієнтований на дослідження лідерства як форми реалізації влади та механізму соціальної взаємодії в організації чи суспільстві. Представники цього напряму (М. Вебер, Г. Лебон, Г. Тард) розглядали лідерство через призму соціальної ієрархії, домінування та впливу. Особливо значущою є

концепція М. Вебера про харизматичне лідерство, яка пояснює природу авторитету через особистісні якості керівника та здатність викликати довіру й підтримку послідовників [68].

У контексті органів влади соціологічний підхід дозволяє розглядати проблеми лідерства як наслідок дисбалансу між формальними повноваженнями та реальним соціальним авторитетом керівника. Лідерство трактується не лише як інструмент управління, а як система відносин домінування і підпорядкування, що виникають у межах організаційної структури. Водночас воно включає виконання ключових функцій – планування, координації, контролю та інтеграції діяльності колективу.

Політичний підхід акцентує увагу на лідерстві як інструменті реалізації публічної влади та управління суспільними процесами. У цьому вимірі лідер виступає суб'єктом прийняття стратегічних рішень, формування політики та забезпечення стабільності інституцій. Для органів влади проблеми лідерства можуть проявлятися у недостатній спроможності керівників поєднувати інтереси різних соціальних груп, підтримувати легітимність управлінських рішень і забезпечувати ефективну комунікацію з громадськістю.

Психологічний підхід зосереджується на вивченні особистісних характеристик лідера, мотиваційних механізмів, емоційного інтелекту та здатності впливати на поведінку інших. У межах цього підходу проблеми лідерства в органах влади можуть бути пов'язані з низьким рівнем комунікативної компетентності, недостатнім розвитком навичок управління конфліктами та відсутністю довіри в колективі.

Окремої уваги заслуговує соціокультурний підхід, який розглядає лідерство як явище, що формується під впливом культурних традицій, цінностей і норм суспільства. Органи влади функціонують у певному культурному середовищі, яке визначає очікування щодо поведінки керівників. Соціокультурні особливості можуть як сприяти розвитку лідерства, так і формувати стійкі стереотипи, що обмежують управлінську ініціативу. У цьому контексті особистість керівника

виступає не лише як носій формальних повноважень, а як суб'єкт, який втілює цінності публічної служби.

Політичне лідерство в системі публічної влади реалізується в межах конкретного соціокультурного простору, який визначає характер управлінського впливу та сприйняття керівника суспільством. Незалежно від рівня владних повноважень – державного, регіонального чи місцевого – лідер функціонує у середовищі, сформованому історичними традиціями, цінностями, ментальними установками та особливостями політичної культури.

На національному та міжнародному рівнях суттєвого значення набувають цивілізаційні та культурно-історичні чинники, які формують модель взаємодії влади й суспільства. Водночас на місцевому рівні лідерство значною мірою залежить від специфіки конкретної територіальної громади – її соціальної структури, економічного розвитку, локальних традицій і рівня громадської активності. Саме тому проблеми лідерства в органах влади й управління мають різний зміст залежно від рівня функціонування управлінської системи.

Американський політолог Р. Хілсмен підкреслював, що політичний лідер повинен усвідомлювати не лише власну систему цінностей, а й орієнтуватися на ціннісні пріоритети суспільства в цілому. На його думку, складність діяльності керівника держави полягає у необхідності узгодження особистого бачення розвитку з колективними очікуваннями громадян [59, с. 152]. У цьому контексті проблеми лідерства можуть виникати через розрив між індивідуальною позицією керівника та суспільними запитами.

Політичне лідерство як інститут публічного управління має низку характерних ознак. По-перше, воно передбачає системний та тривалий вплив на соціальне середовище. По-друге, управлінський вплив має загальний характер і поширюється на всю сукупність підпорядкованих суб'єктів. По-третє, у складних організаційних структурах лідерство набуває інституціоналізованої форми, що передбачає нормативне закріплення повноважень, статусу та відповідальності керівника.

Важливий внесок у розвиток методології дослідження лідерства зробив психологічний підхід. Його засновником вважається З. Фрейд, який розглядав природу лідерства через механізми ідентифікації та несвідомої прив'язаності мас до авторитетної фігури. Згідно з його концепцією, потреба у лідері пов'язана з прагненням до стабільності та символічного «батьківського» захисту. Подальший розвиток психологічного аналізу лідерства здійснили К. Юнг, Е. Фром, Е. Еріксон, які досліджували взаємозв'язок між особистісною структурою керівника, архетипами колективної свідомості та механізмами впливу на соціальні групи [30, с. 62].

У межах органів влади психологічні аспекти лідерства проявляються у здатності керівника формувати довіру, підтримувати мотивацію колективу та ефективно управляти конфліктними ситуаціями. Неврахування цих чинників може призводити до зниження авторитету керівника, втрати управлінського впливу та посилення організаційних проблем.

Отже, політичний та психологічний підходи до дослідження лідерства дозволяють глибше зрозуміти природу проблем, що виникають у діяльності органів влади й управління. Лідерство в публічній сфері не зводиться лише до формального статусу, а є результатом складної взаємодії соціокультурних, інституційних та особистісних чинників.

Політичне (публічне) лідерство має низку ознак, які дозволяють розглядати його як відносно самостійний інститут у системі влади та управління. По-перше, воно передбачає стійкий, повторюваний управлінський вплив на оточення. По-друге, такий вплив має загальний характер, тобто поширюється на широку сукупність суб'єктів, що перебувають у сфері управління. По-третє, в умовах складних організаційних структур лідерство, як правило, набуває інституціоналізованої форми: статус керівника закріплюється нормами, повноваженнями, процедурними привілеями та відповідальністю. Саме ця «закріпленість» одночасно є ресурсом і джерелом проблем: формальна влада не

завжди трансформується у реальний авторитет і здатність вести колектив до результату.

Пояснення природи лідерства як соціально-психологічного явища пропонує психологічний підхід, витоки якого пов'язують із працями З. Фрейда. У межах психоаналітичної логіки лідер постає як символічна фігура «авторитетного батька», а потреба групи в лідері розуміється як прагнення до порядку, захищеності й стабільності. Надалі ці ідеї розвивалися у працях К. Юнга, Е. Фрома, Е. Еріксона, які акцентували увагу на зв'язку лідерства з архетипами, ідентичністю, ціннісними установками та механізмами групової лояльності [30]. Для органів влади це важливо тим, що управлінські кризи часто мають психологічний вимір: втрата довіри, формування «образу загрози», зниження сприйняття легітимності рішень.

Окремий напрям психологічного аналізу становить мотиваційна теорія лідерства, яка оцінює ефективність керівника через його здатність впливати на мотивацію послідовників і забезпечувати виконання завдань. Емпіричною базою таких підходів часто слугує ієрархія потреб А. Маслоу [55]. Попри критику «жорсткої» ієрархії потреб, ця концепція корисна для дослідження проблем лідерства в публічній службі, оскільки переводить фокус із формальної дисципліни на реальні мотиви поведінки працівників і керівників: безпеки, визнання, причетності, самореалізації.

У розвитку психологічних теорій лідерства традиційно виокремлюють кілька ключових напрямів: теорію рис, поведінковий підхід, ситуаційні та адаптивні моделі. Так, ранні концепції («теорія великої людини», теорія рис) виходили з припущення, що лідерство зумовлене вродженими якостями. Ідеї про спадкову природу лідерства (Ф. Гальтон) та перелік «необхідних» рис – воля, енергія, ініціативність, інтелект тощо – дозволяли описати ідеальний профіль керівника [73, с.94]. Водночас практична обмеженість цього підходу полягає в тому, що він не пояснює, чому одна й та сама людина може бути ефективною в

одних умовах і неефективною в інших, а також не дає інструментів для розвитку лідерства через навчання та управлінські практики.

Поведінковий підхід змістив акцент із «хто такий лідер» на «як саме він діє». Саме в межах цього напряму сформувалося поняття стилів керівництва (модель К. Левіна), з'явилися прикладні інструменти аналізу управлінської поведінки (зокрема «управлінська решітка» Р. Блейка і Дж. Моутон, підхід Р. Лайкерта щодо орієнтації на завдання чи на людину). Подальший розвиток поведінкової логіки пов'язують із Д. Мак-Грегором, який підкреслив важливість управлінських установок і типових моделей взаємодії в організації. Для дослідження проблем лідерства в органах влади цей підхід важливий тим, що дозволяє аналізувати типові управлінські збої: надмірний контроль, «кабінетний» стиль, ігнорування зворотного зв'язку, слабке делегування тощо.

Водночас пошук «універсального» стилю керівництва виявився методологічно обмеженим: лідерство завжди розгортається в конкретному контексті – нормативному, політичному, організаційному та комунікативному. Саме тому ситуаційні й адаптивні моделі (зокрема підхід Ф. Фідлера) пояснюють ефективність лідера через відповідність стилю керівництва обставинам і завданням. У цьому сенсі ознакою проблемного лідерства стає не відсутність «правильних» рис, а неспроможність коригувати управлінську поведінку залежно від ситуації, рівня зрілості команди та складності управлінського завдання.

Починаючи з кінця XX ст. дедалі більшої ваги набули концепції, що розглядають лідерство як взаємний процес, у якому суттєву роль відіграють послідовники. У межах підходів обміну (Дж. Бернс, інші) відносини «лідер–послідовники» можуть будуватися на принципі взаємної вигоди, стимулів і санкцій («ти мені – я тобі»). Проте для публічної служби критично важливим є морально-ціннісний компонент, оскільки ефективне лідерство в органах влади не може зводитися лише до транзакційного управління: воно має спиратися на суспільну місію, етичне використання влади та довіру.

Сучасні теорії (емоційний інтелект Д. Голмана, концепції «лідерства на всіх рівнях» Н. Тічі, мережеві/сполучні моделі тощо) акцентують увагу на здатності керівника будувати взаємодію, управляти емоціями, формувати команди, розвивати лідерів усередині організації. Для аналізу проблем лідерства в органах влади це відкриває важливу рамку: управлінські проблеми часто пов'язані не з дефіцитом формальних повноважень, а з дефіцитом довіри, комунікації, емпатії, внутрішньої мотивації та лідерського резерву.

З огляду на багатовимірність феномена лідерства, його проблематика в органах влади й управління не може бути пояснена лише однією теорією або підходом. У науковій літературі сформувався спектр концептуальних моделей, які по-різному акцентують увагу на джерелах лідерського впливу: особистісних характеристиках керівника, його управлінській поведінці, ситуаційних чинниках, мотивації послідовників, ціннісно-етичних засадах, а також якості взаємодії у групі. Узагальнення цих підходів дає змогу системно розглянути типові прояви проблем лідерства в публічній службі (кризи довіри, конфліктність, формалізм, слабке делегування, неготовність до змін тощо) та визначити методологічні «лінзи» їх аналізу. З цією метою основні теорії лідерства та їх пояснювальний потенціал щодо проблем лідерства в органах влади й управління подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні теорії лідерства та їх пояснювальний потенціал для аналізу проблем лідерства в органах влади й управління

№	Теорія / автор(и)	Сутність підходу	Які проблеми лідерства в органах влади допомагає виявити
1	Теорія рис (Ф. Гальтон; Р. Манн; Р. Стогділл)	Лідерство пов'язане з набором особистісних характеристик	Помилки добору керівників; «посада без якостей»; переоцінка формального статусу [29]
2	Поведінковий підхід (К. Левін; Р. Блейк, Дж. Моутон; Р. Лайкерт)	Ефективність визначається стилем і моделлю поведінки керівника	Авторитаризм/гіперконтроль; слабке делегування; ігнорування команди; формалізм взаємодії
3	«Людська сторона підприємства» (Д. Мак-Грегор)	Лідерські установки формують	«Культура недовіри», управління через примус, демотивація персоналу

		управлінську практику	

Продовження табл.1.2.

4	Ситуаційна модель (Ф. Фідлер)	Результативність залежить від відповідності стилю ситуації	Нездатність керівника адаптувати стиль; неефективність у кризі/реформах
5	Шлях-мета (Р. Хаус, Т. Мітчел)	Лідер має «розчистити шлях» до цілі та підсилити мотивацію	Розмиті завдання; відсутність підтримки; невміння прибирати бар'єри
6	Життєвий цикл / ситуаційне керівництво (П. Херсі, К. Бланшар)	Стиль залежить від зрілості виконавців	Помилки управління різними рівнями компетентності; «один стиль для всіх»
7	Мотиваційний підхід (А. Маслоу)	Поведінка залежить від домінуючих потреб	Низька мотивація в публічній службі; «вигорання»; недооцінка потреб безпеки/визнання [55]
8	Психоаналітичний підхід (З. Фрейд; К. Юнг; Е. Фром; Е. Еріксон)	Лідерство пов'язане з ідентифікацією, довірою, символічною роллю	Криза легітимності, недовіра, конфлікти, «образ ворога» в організації [30]
9	Теорія соціального обміну / групова функція (Г. Хоманс)	Лідерство формується у взаємодії та очікуваннях групи	Розрив між очікуваннями команди й діями керівника; слабкий неформальний вплив [28]
10	Трансформаційне лідерство (Дж. Бернс)	Лідер і послідовники піднімають мотивацію/цінності до вищого рівня	Нездатність вести зміни; брак бачення; слабка ціннісна основа рішень [41]
11	Емоційний інтелект (Д. Голман)	Самосвідомість, саморегуляція, емпатія, соціальні навички	Комунікаційні провали, конфліктність, демотивація, токсичний клімат [48]
12	Лідерство-служіння (Р. Грінліф)	Пріоритет служіння спільноті й етичного використання влади	Зловживання владою; «кабінетна» віддаленість; низька орієнтація на публічний інтерес

Джерело: складено автором на [30; 39; 41; 47; 55; 59; 66]та інших наукових джерел.

Наведені в таблиці 1.2 підходи демонструють еволюцію наукових уявлень про лідерство – від акценту на «вроджених якостях» лідера до розуміння лідерства як процесу взаємодії, що залежить від контексту, культури організації, мотивації персоналу та етичного використання владних повноважень. Для дослідження проблем лідерства в органах влади й управління ключовим є висновок про те, що управлінські труднощі часто виникають не через дефіцит формальних повноважень, а через невідповідність стилю керівництва ситуації, слабку

комунікацію й довіру, недостатню мотивацію та неготовність керівників розвивати лідерство на різних рівнях організації. Отже, методологічно доцільним є комплексне використання кількох теоретичних рамок, що дозволяє одночасно оцінити особистісні, поведінкові, ситуаційні та ціннісні чинники, які зумовлюють виникнення і відтворення проблем лідерства в системі публічного управління.

Таким чином, концептуальні та методологічні засади дослідження проблем лідерства в органах влади й управління свідчать про необхідність інтеграції різних наукових підходів. Лідерство в публічній сфері є результатом взаємодії особистісних характеристик керівника, організаційних умов функціонування установи та інституційного середовища держави. Комплексний аналіз дозволяє виявити системні причини неефективності управлінського впливу та сформувати напрями вдосконалення лідерського потенціалу в системі публічного управління.

1.3. Стан та проблеми розвитку лідерства в органах державної влади України

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями, зумовленими процесами децентралізації, євроінтеграції, цифровізації державного управління та необхідністю забезпечення ефективного врядування в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення. За таких умов особливої актуальності набуває питання формування та розвитку лідерства в органах державної влади як ключового чинника підвищення результативності управлінської діяльності.

Лідерство в системі державної влади перестає розглядатися виключно як особистісна характеристика керівника і набуває ознак системного управлінського явища. Воно охоплює здатність формувати стратегічне бачення розвитку, мобілізувати кадровий потенціал, забезпечувати ефективну комунікацію із суспільством, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності та реалізовувати державну політику відповідно до принципів демократичного врядування [2; 18; 34; 35; 63].

Водночас практика функціонування органів державної влади в Україні засвідчує наявність низки проблем, пов’язаних із розвитком лідерських компетентностей керівників та посадових осіб. Йдеться про збереження елементів адміністративно-бюрократичної культури, недостатній рівень стратегічного мислення, обмежене використання сучасних управлінських підходів, формальний характер кадрової політики та слабку інтеграцію принципів етичного й ціннісного лідерства у систему публічної служби.

У зв’язку з цим виникає необхідність комплексного аналізу сучасного стану розвитку лідерства в органах державної влади України та виокремлення ключових проблем, що стримують його становлення як інституційного механізму модернізації публічного управління.

Лідерство є ключовим управлінським компонентом, що забезпечує оптимізацію діяльності органів державної влади та підвищення результативності публічного управління. Дослідження у сфері менеджменту засвідчують, що формальне керівництво дозволяє реалізувати потенціал персоналу лише частково, тоді як лідерський підхід сприяє його повному розкриттю. Зокрема, Г. Кунц і С. О’Доннел довели, що саме реалізація лідерських функцій забезпечує максимальне використання здібностей підлеглих. Р. Кричевський підкреслює, що ефективність колективної діяльності значною мірою залежить від того, чи є керівник лідером у провідному типі групової діяльності [39, с.107].

Для органів державної влади проблема лідерства набуває особливої ваги, оскільки вони функціонують в умовах складної ієрархічної структури, високого рівня регламентованості, підзвітності суспільству та відповідальності за реалізацію державної політики. Традиційні підходи до визначення лідерства, розроблені переважно для бізнес-середовища або малих соціальних груп, не повною мірою враховують специфіку діяльності державних інституцій.

Формування та розвиток лідерства в органах державної влади України здійснюється в межах чинного нормативно-правового поля, яке визначає принципи професіоналізації державної служби, компетентнісний підхід до

відбору керівників, вимоги до етичної поведінки та стратегічну орієнтацію управлінської діяльності. Законодавчі акти закріплюють засади підзвітності, прозорості, доброчесності та орієнтації на публічний інтерес, що створює інституційне підґрунтя для розвитку сучасного управлінського лідерства[19; 63].

З метою систематизації ключових нормативних документів, що визначають рамки розвитку лідерських компетентностей у системі публічної служби, у таблиці 1.3. представлено узагальнену характеристику основних законодавчих і стратегічних актів України.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика лідерства у державному та приватному секторі

Критерій	**Державний сектор**	**Приватний сектор**
Мета діяльності	Суспільне благо, публічні послуги	Прибуток, ринкова ефективність
Підзвітність	Перед суспільством, парламентом, громадянами	Перед власниками та акціонерами
Рівень регламентації	Високий (закони, процедури, стандарти)	Гнучкий, визначається внутрішньою політикою
Мотивація персоналу	Служіння суспільству, стабільність	Матеріальні стимули, кар'єрний ріст
Простір для інновацій	Обмежений бюрократичними процедурами	Високий рівень автономії

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень публічного управління.

Аналіз нормативно-правової бази дозволяє зробити висновок, що в Україні створено формальні передумови для розвитку лідерства в органах державної влади. Водночас більшість нормативних актів визначають лідерство опосередковано – через компетентності, етичні стандарти, принципи державної служби та стратегічне управління. Це свідчить про необхідність подальшої інституціоналізації лідерства як окремого елементу професійного розвитку керівників державної служби та впровадження системних програм формування управлінського лідерства.

Сучасне державне управління орієнтоване на надання якісних публічних послуг, забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності. Реалізація цих

завдань неможлива без розвитку лідерських компетентностей керівників усіх рівнів. Лідери державного сектору повинні не лише забезпечувати виконання процедур, але й формувати стратегічне бачення, ініціювати зміни та консолідувати колектив навколо спільних цілей.

Лідерство у державному секторі має низку відмінностей порівняно з приватним сектором:

- вищий рівень публічної підзвітності та контролю з боку зацікавлених сторін;

- значна формалізація процедур і нормативне регулювання діяльності;

- орієнтація на суспільну користь та публічні інтереси, а не на прибуток;

- обмеженість матеріальних стимулів для мотивації персоналу.

У таких умовах керівники органів державної влади повинні володіти широким спектром компетентностей: стратегічним мисленням, комунікативними навичками, здатністю управляти змінами, формувати команду та підтримувати позитивний організаційний клімат.

Особливу роль у розвитку лідерства відіграє система професійної підготовки державних службовців. Формування управлінської компетентності як інтегративної характеристики особистості керівника дозволяє:

- здійснювати якісний добір кадрів на керівні посади;

- розробляти цільові програми підвищення кваліфікації;

- оцінювати ефективність діяльності управлінців за визначеними критеріями;

- формувати корпус лідерів нової генерації.

У контексті реформування державної служби в Україні розвиток лідерства визначається стратегічним пріоритетом. Прийняття Закону України «Про державну службу», реалізація Стратегії реформування державного управління, модернізація системи управління людськими ресурсами свідчать про інституційне закріплення курсу на формування професійного та лідерського корпусу державної служби.

Разом із тим, залишається низка проблем:

- домінування формального адміністрування над лідерським підходом;

- недостатній розвиток неформального лідерства;

- слабка інтеграція сучасних управлінських технологій;

- обмежена системність програм розвитку лідерських компетентностей;

- суперечності між застосуванням бізнес-моделей лідерства та специфікою публічної служби.

В умовах сучасних трансформацій особливої актуальності набувають такі характеристики лідера в органах державної влади: цілісність особистості, моральність, відповідальність, стратегічність мислення, здатність до саморозвитку та розвитку інших, орієнтація на суспільне благо. Лідер у системі державного управління має виступати архітектором змін, наставником та служителем суспільства.

Сучасні трансформаційні процеси, євроінтеграційний курс України та умови воєнного часу обумовлюють необхідність формування нової парадигми управлінського лідерства в системі державної влади. Ефективне функціонування органів державного управління потребує поєднання стратегічного мислення, етичної відповідальності, інституційної спроможності та людського потенціалу [43; 56; 57].

З метою узагальнення теоретичних положень і практичних підходів у роботі запропоновано інтегровану модель лідерства в органах державної влади України, яка відображає взаємозв’язок нормативної, ціннісної, компетентнісної та управлінської складових (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Системні проблеми розвитку лідерства в органах державної влади

Джерело: побудовано автором.

Запропонована інтегрована модель демонструє, що ефективне лідерство в органах державної влади є результатом синергії чотирьох ключових блоків:

- нормативно-правового забезпечення;
- стратегічного управління та інституційної спроможності;
- професійних та особистісних компетентностей керівників;
- ціннісно-етичної основи державної служби.

Отже, лідерство в публічному управлінні не може розглядатися виключно як індивідуальна характеристика керівника – воно виступає системним явищем, що формується в межах інституційного середовища та реалізується через взаємодію особистості, організації та суспільства. Реалізація такої моделі

сприятиме підвищенню довіри до органів влади, зміцненню інституційної стабільності та ефективності державного управління.

Таким чином, розвиток лідерства в органах державної влади України є необхідною передумовою ефективного функціонування системи публічного управління, реалізації реформ та досягнення стратегічних цілей держави. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексної моделі лідерства, адаптованої до українських умов державного управління та заснованої на поєднанні професійної компетентності, моральних цінностей і здатності до інституційної трансформації.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз проблем лідерства в органах влади й управління. Дослідження засвідчило, що лідерство є не лише психологічною або управлінською характеристикою особистості керівника, а складним соціально-інституційним феноменом, який формується під впливом політичних, організаційних, нормативних і ціннісних чинників.

У процесі аналізу наукових підходів встановлено, що еволюція теорій лідерства відбувалася від акценту на вроджених рисах особистості до поведінкових, ситуаційних, ціннісних та інтегративних моделей. Сучасне розуміння лідерства у сфері публічного управління передбачає поєднання професійної компетентності, моральної відповідальності, стратегічного мислення та здатності до мобілізації людського потенціалу в умовах суспільних трансформацій. Доведено, що ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських якостей керівників, їх уміння поєднувати формальні управлінські повноваження з неформальним авторитетом.

Обґрунтовано відмінність між поняттями управління і лідерства, а також показано їх взаємозв’язок у системі державного управління. Лідерство визначено

як вищий якісний рівень управлінської взаємодії, що ґрунтується на впливі, довірі та спільному досягненні суспільно значущих цілей. Встановлено, що формальне та неформальне лідерство у публічній службі повинні функціонувати в інтеграції, забезпечуючи баланс між нормативною регламентацією та гнучкістю управлінських рішень.

Проаналізовано специфіку розвитку лідерства в органах державної влади України в умовах адміністративної реформи, децентралізації та євроінтеграційних процесів. Виявлено, що державний сектор характеризується підвищеним рівнем формалізації, багаторівневою підзвітністю та орієнтацією на публічний інтерес, що висуває особливі вимоги до компетентностей керівників. Разом із тим існують проблеми недостатнього розвитку управлінської культури, обмеженого використання сучасних моделей лідерства, формалізованого підходу до кадрової політики та недостатньої інтеграції програм розвитку лідерських компетентностей.

Узагальнення теоретичних положень і нормативно-правових засад дало можливість сформувати інтегроване бачення лідерства як системоутворювального чинника модернізації державної служби. Доведено, що стратегічний розвиток лідерства має базуватися на поєднанні ціннісних орієнтирів, професійної підготовки, інституційної підтримки та впровадження сучасних механізмів управління людськими ресурсами [44; 58; 59; 62].

Отже, проведене дослідження створює наукове підґрунтя для подальшого аналізу практичних проблем функціонування лідерства в органах влади та розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення його ефективності в умовах сучасних суспільних викликів.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі України

Розвиток лідерства в органах державної влади України не є стихійним процесом, а здійснюється в межах сформованого нормативно-правового поля, яке визначає принципи функціонування державної служби, вимоги до компетентностей державних службовців та механізми їх професійного зростання. Нормативне закріплення засад публічного управління створює інституційну основу для формування сучасного управлінського лідерства, орієнтованого на результативність, доброчесність та відповідальність [2; 9; 28].

Базовим актом, що визначає засади організації державної влади та принципи її діяльності, є Конституція України [1]. Вона закріплює принцип верховенства права, поділу влади, відповідальності держави перед людиною, що формує ціннісну основу лідерства в публічній сфері. Саме конституційні положення визначають орієнтацію діяльності державних службовців на забезпечення прав і свобод громадян, що є ключовим критерієм ефективності управлінського лідерства.

Системоутворюючим нормативним актом у сфері розвитку державної служби є Закон України «Про державну службу» [2; 36]. У цьому законі закріплено принципи професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності, прозорості та підзвітності. Особливу увагу приділено компетентнісному підходу, який безпосередньо пов’язаний із розвитком лідерських якостей. Закон визначає категорії посад, процедури конкурсного відбору, оцінювання службової діяльності, професійного навчання та підвищення кваліфікації, що створює формальні механізми формування управлінського корпусу з високим рівнем лідерських компетентностей.

Важливу роль у розвитку лідерства відіграє Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який регламентує діяльність посадових осіб місцевого самоврядування та встановлює вимоги до їх професійної компетентності [5; 18]. В умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад саме на місцевому рівні формується нова генерація управлінців-лідерів, здатних забезпечувати стратегічний розвиток територій.

Нормативне підґрунтя модернізації управлінського корпусу посилено стратегічними документами державного рівня. Зокрема, реалізація реформи державного управління передбачає впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, формування корпусу вищих державних службовців, удосконалення системи оцінювання результативності та розвитку компетентностей. У межах цих документів лідерство розглядається як ключова складова професійної спроможності керівника.

Суттєвий вплив на розвиток нормативного забезпечення має євроінтеграційний вектор України. Адаптація українського законодавства до стандартів Європейського Союзу зумовлює запровадження принципів належного врядування, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина. У цьому контексті розвиток лідерства розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системна характеристика інституційної спроможності органу влади.

Окреме значення має впровадження компетентнісних моделей для державних службовців, зокрема для посад категорії «А». Такі моделі передбачають наявність стратегічного мислення, здатності до управління змінами, командної взаємодії, комунікаційної ефективності та доброчесності. Саме ці компетентності формують основу управлінського лідерства в сучасних умовах трансформації державного управління [50; 65; 21].

Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі України формується як багаторівнева система, у якій лідерство розглядається не лише як індивідуальна якість керівника, а як управлінська спроможність публічної

інституції забезпечувати зміни, результативність і підзвітність. У практиці публічного управління лідерство закріплюється переважно через інструменти управління персоналом, професійного навчання, оцінювання результатів службової діяльності, вимоги до компетентностей, а також через стратегічні документи реформування державного управління та державної служби.

Ключовою рамкою для інституціоналізації лідерства у державній службі виступає Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, який закріпив сучасну модель державної служби, її принципи та базові механізми управління людськими ресурсами. У цій моделі «лідерські» вимоги реалізуються через компетентнісний підхід, відбір на посади, професійне навчання та кар'єрний розвиток, що створює правові передумови для розвитку управлінців як провідників змін [2].

Додатковий імпульс розвитку лідерства забезпечують документи реформування державного управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р, а також оновлена розпорядженням від 23.12.2022 № 1199-р, орієнтує систему публічного управління на підвищення спроможності державних інституцій, якість політик і сервісну державу. У цій логіці лідерство виступає не декларацією, а функціональною умовою управління змінами, командної взаємодії та результативності органів влади [34].

Операційний рівень нормативного регулювання лідерства забезпечують підзаконні акти, які деталізують професійне навчання, підтвердження результатів навчання, а також практики розвитку компетентностей. Важливою складовою є Положення про систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106, яке визначає архітектуру та принципи професійного навчання як інструмента розвитку управлінських і лідерських компетентностей [37].

Показовою для оновлення системи до 2025 року є нормативна конкретизація механізмів визнання результатів професійного навчання. Наказом НАДС від 19.09.2019 № 227-19 затверджено Порядок визнання результатів професійного навчання державних службовців, причому документ має чинну редакцію зі змінами станом на 21.10.2025. Це важливий інструмент для інституційного розвитку лідерства, оскільки він переводить навчання з формального заходу у вимірюваний результат, який може бути врахований в управлінні кар'єрою та розвитком компетентностей [35; 37].

Передусім доцільно систематизувати нормативні акти за роками, щоб показати еволюцію регулювання від загальної реформи державної служби до більш прикладних механізмів розвитку компетентностей і підтвердження результатів навчання (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Хронологія ключових нормативних актів і рішень, що формують підґрунтя розвитку лідерства на державній службі України

Рік	**Нормативний акт або рішення**	**Роль у розвитку лідерства на державній службі**
2015	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	Базова правова рамка модернізації держслужби, компетентнісний підхід, передумови розвитку управлінців як лідерів змін
2019	Постанова КМУ від 06.02.2019 № 106 про систему професійного навчання	Закріплює професійне навчання як інструмент розвитку компетентностей, у тому числі управлінських і лідерських
2019	Наказ НАДС від 19.09.2019 № 227-19 про визнання результатів профнавчання	Нормує процедуру визнання результатів навчання, створює механізм перетворення навчання на управлінський результат
2021	Розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р про Стратегію реформування держуправління 2022–2025	Фіксує цільовий курс реформи на спроможність інституцій та управління змінами, де лідерство є практичною умовою реалізації цілей
2022	Розпорядження КМУ від 23.12.2022 № 1199-р про оновлення Стратегії	Актуалізує підходи та пріоритети реформи, що впливає на HR-політики та вимоги до управлінської компетентності керівників
2025	Чинна редакція Порядку визнання результатів профнавчання зі змінами станом на 21.10.2025	Підсилює доказовість та стандартизацію розвитку компетентностей, наближаючи навчання до потреб управління ефективністю

Джерело: систематизовано автором на основі законодавства України та актів НАДС [2; 34; 35; 37]

Наведена хронологія демонструє перехід від рамкового правового регулювання державної служби до більш прикладних інструментів, що прямо впливають на формування й розвиток лідерських компетентностей. У 2022–2025 роках акцент посилюється на спроможності державних інституцій і керованості змін, а у 2025 році нормативна база додатково уточнює, як саме результати професійного навчання можуть бути визнані та використані в HR-циклі державної служби.

Формування цілісної системи розвитку лідерства на державній службі в Україні є результатом еволюційного становлення нормативно-правової бази, що поступово трансформувалася від фрагментарних ініціатив до системного законодавчого регулювання. Протягом 2010–2025 років відбулося поєднання інституційних реформ, кадрової модернізації, євроінтеграційних зобов'язань та цифрової трансформації публічного управління, що безпосередньо вплинуло на зміст та інструменти розвитку лідерства [2; 34; 35].

На сучасному етапі законодавче регулювання лідерства в органах державної влади не обмежується лише вимогами до професійної компетентності чи процедурою добору кадрів. Воно охоплює стратегічні документи державного розвитку, антикорупційне законодавство, стандарти професійного навчання, інструменти оцінювання діяльності, механізми управління персоналом, а також нормативи, спрямовані на забезпечення етичності, прозорості та підзвітності державної служби.

Євроінтеграційний курс України, імплементація принципів належного врядування ЄС, цифровізація державного управління, функціонування інституту державної служби в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення зумовили появу нових вимог до лідерів публічного сектору. Від керівників державної служби сьогодні очікується не лише адміністративна компетентність, а й стратегічне бачення, управління змінами, антикризове лідерство, ціннісна орієнтованість, спроможність забезпечувати стійкість інституцій [34; 43; 56; 63].

З огляду на зазначене, доцільним є узагальнення чинної нормативної бази у вигляді інтегрованої моделі законодавчого регулювання розвитку лідерства в органах державної влади України до 2025 року. Така модель дозволяє систематизувати взаємозв'язки між законами, стратегіями, підзаконними актами та програмами професійного розвитку, а також визначити рівні та напрями нормативного впливу на формування лідерського потенціалу державних службовців (рис. 2.1).

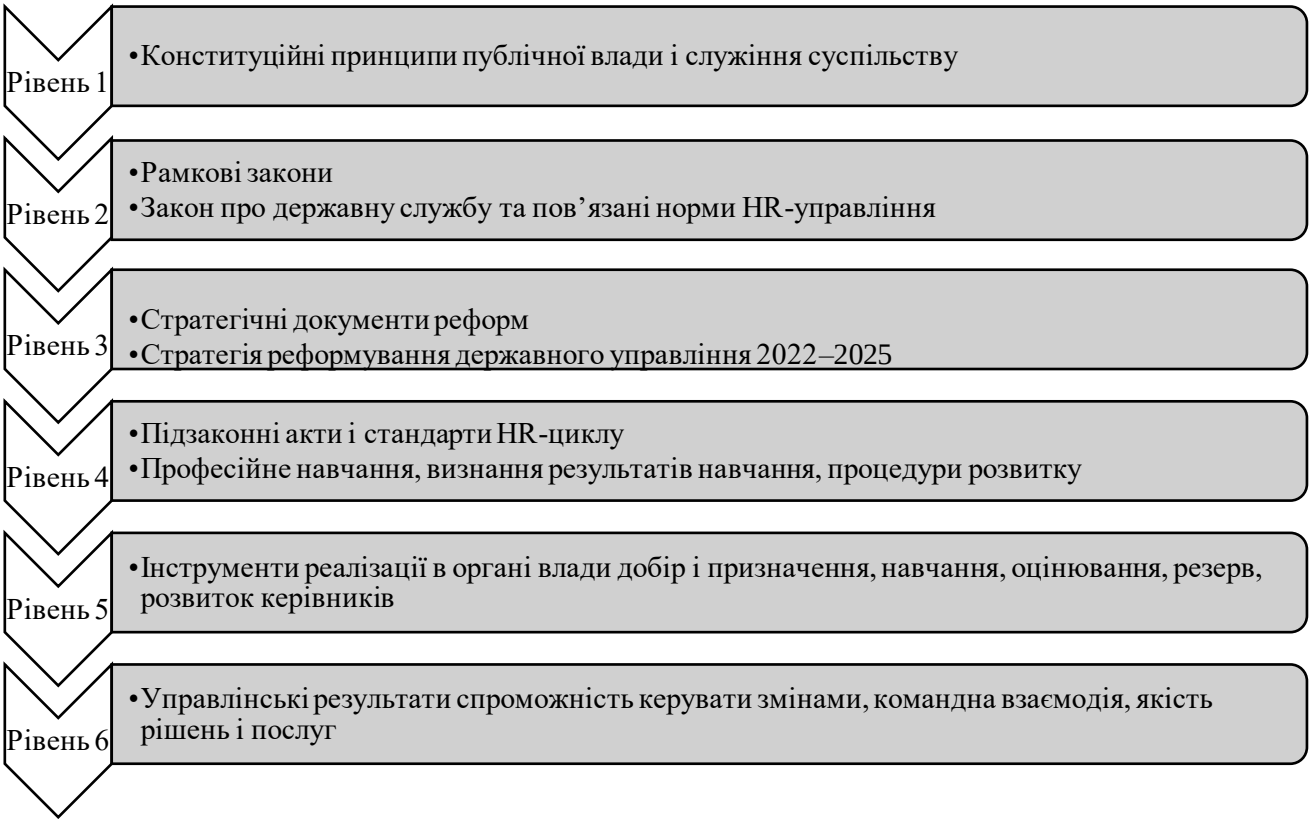


Рис. 2.1 Модель законодавчого регулювання розвитку лідерства на державній службі України до 2025 року

Джерело: побудовано автором на основі Закону України № 889-VIII, Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та актів щодо професійного навчання і визнання його результатів [2; 34; 37].

Модель відображає, що лідерство на державній службі нормативно закріплюється переважно опосередковано, через HR-інструменти та стратегічні рамки реформ. Найбільш «прикладним» рівнем є підзаконні механізми професійного навчання й визнання його результатів, які створюють основу для

вимірюваного розвитку компетентностей керівників і управлінських команд [2; 5; 3].

Побудована модель законодавчого регулювання розвитку лідерства в органах державної влади України до 2025 року дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

По-перше, нормативне забезпечення розвитку лідерства має системний і багаторівневий характер. Воно охоплює як базові законодавчі акти, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про запобігання корупції», так і стратегічні документи державної політики – Стратегію реформування державного управління, Стратегію управління людськими ресурсами в органах державної влади, а також підзаконні акти Національного агентства України з питань державної служби. Це свідчить про інституційну визнаність лідерства як ключової складової модернізації публічної служби.

По-друге, простежується еволюція підходів до розуміння лідерства. Якщо на початковому етапі реформ акцент робився переважно на професійній підготовці та формуванні компетентнісних профілів, то у період 2016–2025 років лідерство дедалі більше інтегрується у стратегічне управління змінами, управління людськими ресурсами, цифрову трансформацію та антикризове врядування [34; 56; 63]. Лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як елемент організаційної культури державної служби.

По-третє, модель демонструє посилення зв’язку між розвитком лідерства та євроінтеграційними процесами. Приведення системи державної служби у відповідність до стандартів Європейського Союзу обумовило необхідність формування корпусу керівників нового типу – стратегічно мислячих, етично відповідальних, здатних управляти складними реформами в умовах невизначеності та воєнних викликів. Таким чином, лідерство стає не факультативною, а базовою вимогою до вищого корпусу державної служби.

По-четверте, попри наявність розгалуженої нормативної бази, модель виявляє і певні прогалини. Законодавство визначає вимоги до лідерських компетентностей, однак менш деталізованими залишаються механізми їх системної оцінки, мотиваційного стимулювання та інтеграції результатів розвитку лідерства у кар'єрне просування. Потребує подальшого нормативного закріплення і процедура стратегічного управління розвитком лідерського потенціалу на рівні органу влади як цілісної системи.

Отже, сформована до 2025 року система законодавчого регулювання розвитку лідерства в органах державної влади України може бути охарактеризована як таку, що перебуває на етапі інституційної зрілості, проте потребує подальшого методичного та управлінського наповнення. Її подальша еволюція має бути спрямована на інтеграцію лідерства у всі процеси управління персоналом, забезпечення безперервного професійного розвитку керівників та формування культури відповідального, ціннісно орієнтованого публічного управління.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах державної влади України є багаторівневим і охоплює конституційні засади, галузеве законодавство, стратегічні документи реформування державного управління та механізми професійного розвитку державних службовців. Водночас наявність нормативної бази сама по собі не гарантує формування ефективного лідерства. Актуальним залишається питання реального впровадження закріплених принципів, розвитку управлінської культури та формування системи безперервного професійного зростання державних службовців.

2.2. Аналіз сучасних практик формування та розвитку лідерських компетентностей в органах державної служби України

Розвиток лідерських компетентностей у системі державної служби України у 2016–2025 роках трансформувався з окремих освітніх ініціатив у комплексний напрям державної кадрової політики. Якщо на попередніх етапах акцент робився

переважно на професійному навчанні керівників вищого корпусу, то сучасна практика передбачає системне поєднання нормативного регулювання, компетентнісного підходу, цифровізації, інституційної підтримки та міжнародного партнерства [34; 35; 58].

Приведення державної служби України у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу в умовах активної фази євроінтеграційних реформ та дії правового режиму воєнного стану залишається одним із ключових стратегічних завдань держави. У 2025 році питання лідерства набуває особливої ваги, оскільки управлінські рішення приймаються в умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень і суспільного запиту на відповідальність та результативність влади [63; 58; 67].

Модернізація державної служби передбачає не лише вдосконалення нормативної бази, а й розвиток лідерського потенціалу керівників усіх рівнів. Саме вони повинні бути здатними ініціювати та впроваджувати зміни, формувати ефективні команди, забезпечувати стратегічну стабільність органів влади та нести персональну відповідальність за результати реформ [54; 58]. Отже, лідерство трансформується у системну професійну компетентність державного службовця.

Сучасні підходи до розвитку лідерства спираються на комплексну модель, запропоновану П. Хаітовим, відповідно до якої формування лідерських якостей має інтегрований характер [30]. Вона охоплює освітній компонент, що передбачає модернізацію змісту та форм навчання із використанням інтерактивних методів і практикоорієнтованих технологій; індивідуальний компонент, спрямований на формування внутрішньої готовності до змін та відповідальності за управлінські рішення; груповий компонент, що базується на аналізі поведінки керівника у системі професійної взаємодії; організаційний компонент, пов’язаний із трансформацією служб управління персоналом у стратегічних партнерів керівництва; діяльнісний компонент, який реалізується через ситуаційне та адаптивне управління.

У 2025 році ця модель набуває нового змісту, оскільки лідерство в умовах війни потребує не лише управлінських знань, а й психологічної стійкості, здатності діяти швидко та приймати відповідальні рішення в кризових обставинах.

Нормативно-правове забезпечення державної служби закріплює професійне навчання як ключовий інструмент розвитку кадрового потенціалу. Професіоналізація державних службовців визнається основою формування їхніх лідерських якостей.

Організація професійного навчання здійснюється через заклади вищої освіти, які готують магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також через систему підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Підготовка фінансується як за кошти державного бюджету, так і за рахунок інших джерел, передбачених законодавством. Формування державного замовлення відбувається на основі поданих органами влади потреб, з урахуванням загальної чисельності державних службовців та обсягів виконуваних функцій [2; 35].

Станом на кінець 2021 року чисельність державних службовців становила понад 242 тисячі осіб, що свідчить про значний масштаб системи та потребу у системному плануванні розвитку управлінських кадрів. У 2023 році визначено потребу у підготовці магістрів за відповідною спеціальністю на рівні 1600 осіб, проте результати аудиту Рахункової палати засвідчили наявність дисбалансів між узагальненими потребами та фактичними пропозиціями щодо державного замовлення у попередні роки [17; 35].

Зокрема було встановлено невідповідність між прогнозованими показниками та реальною потребою у фахівцях, відсутність системного моніторингу випуску кадрів і порушення процедур подання прогнозних показників. Це свідчить про формальний підхід до стратегічного планування людського капіталу у публічному секторі та потребу в удосконаленні механізмів прогнозування.

Станом на 2025 рік проблема стратегічного планування розвитку лідерського потенціалу залишається актуальною, особливо з огляду на кадрові втрати, мобілізаційні процеси та зростання навантаження на управлінців у період воєнного стану.

Євроінтеграційний курс України зумовлює гармонізацію системи державної служби з принципами належного врядування, серед яких професійність, підзвітність, доброчесність і орієнтація на результат. У 2025 році розвиток лідерських компетентностей дедалі більше пов'язується з такими напрямами, як стратегічне мислення, управління змінами, цифрова трансформація, антикризове управління та забезпечення інституційної стійкості.

Лідерство в органах державної влади поступово набуває інтегративного характеру, поєднуючи управлінські, етичні, комунікаційні та аналітичні компетентності. Особлива увага приділяється формуванню ціннісного лідерства, яке базується на служінні суспільству та дотриманні принципів доброчесності.

Попри наявність інституційної та нормативної основи, сучасні практики розвитку лідерських компетентностей мають низку обмежень. По-перше, переважає орієнтація на формальне навчання, тоді як розвиток через практичну діяльність, наставництво та участь у міжвідомчих проєктах застосовується недостатньо системно. По-друге, зв'язок між професійним навчанням та оцінюванням результативності діяльності часто залишається декларативним. По-третє, служби управління персоналом не завжди виконують функцію стратегічного управління людськими ресурсами.

В умовах воєнного стану додаються додаткові виклики, пов'язані з підвищеним психологічним навантаженням, кадровими втратами та необхідністю оперативного прийняття рішень.

Станом на 2025 рік система формування та розвитку лідерських компетентностей у державній службі України перебуває у процесі трансформації. Професійне навчання залишається основним інструментом розвитку лідерства, однак наявні дисбаланси у плануванні державного замовлення та недостатня

інтеграція навчання з практичною діяльністю знижують ефективність системи. Подальший розвиток потребує переходу до стратегічної моделі управління людським капіталом, посилення ролі служб персоналу та впровадження діяльнісних механізмів формування лідерських компетентностей з урахуванням європейських стандартів та викликів воєнного часу.

Важливу роль у становленні державного службовця як лідера відіграє інституційна підтримка, що передбачає створення умов для професійного розвитку, доступ до програм підвищення кваліфікації та можливості обміну досвідом. Станом на 31.12.2021 чисельність державних службовців в Україні становила 242 028 осіб, з яких категорія «А» – 587 осіб, категорія «Б» – 63 656 осіб, категорія «В» – 177 785 осіб. Такий масштаб системи об’єктивно вимагає стратегічного підходу до формування лідерського корпусу.

Фінансування підвищення кваліфікації у 2021–2022 роках було визначене в обсязі 72 531,1 тис. грн. Для порівняння, у 2019 році ця сума становила 33 627,6 тис. грн, а у 2020 році – 38 903,5 тис. грн. Таким чином, упродовж двох років обсяг фінансування збільшився більш ніж у 2 рази, що формально свідчить про зростання уваги держави до розвитку кадрового потенціалу.

Натуральні показники державного замовлення також демонструють значні масштаби навчання. У 2021 році плановий прийом становив 30 346 осіб, у 2022 році – 27 319 осіб. Плановий випуск відповідно становив 30 090 та 26 719 осіб. Це означає, що щорічно навчанням охоплюється близько 11–13 відсотків від загальної чисельності державних службовців.

Водночас аудит Рахункової палати встановив суттєві розбіжності між узагальненою потребою та фактичними пропозиціями щодо державного замовлення. Так, узагальнена потреба у прийомі магістрів у 2022 році становила 2 200 осіб, тоді як подано пропозиції лише щодо 1 300 осіб, що на 900 осіб менше, тобто на 41 відсоток. У 2020 році узагальнена потреба становила 1 802 особи, тоді як подано 1 600 осіб, що менше на 202 особи або 11,2 відсотка. Крім того, НАДС не подавало до Мінекономіки прогнозних показників державного замовлення у

встановлені строки, що свідчить про недотримання процедур стратегічного планування [35].

У 2020–2021 роках виконавцями державного замовлення було визначено 35 закладів вищої освіти та центрів післядипломної освіти. Кількість напрямів підвищення кваліфікації зросла з 7 напрямів у 2020 році до 16 напрямів у 2021 році, що свідчить про розширення тематичного спектра навчання. Однак аудит засвідчив, що окремі напрями реалізовувалися без належного навчально-методичного забезпечення.

Таким чином, з одного боку, кількісні показники демонструють значні масштаби системи професійного навчання та зростання бюджетного фінансування. З іншого боку, виявлені розбіжності між потребою та фактичним замовленням, а також процедурні порушення свідчать про наявність системних проблем у плануванні розвитку лідерського потенціалу державної служби.

Станом на 2025 рік ці виклики посилюються кадровими втратами, мобілізаційними процесами та підвищеним навантаженням на управлінців. Це обумовлює необхідність переходу від формального виконання показників навчання до стратегічного управління людським капіталом із чітким прогнозуванням потреб у лідерських кадрах.

З метою комплексної оцінки сучасних практик формування та розвитку лідерських компетентностей у системі державної служби доцільно проаналізувати динаміку фінансування підвищення кваліфікації та показники охоплення навчанням державних службовців упродовж 2020–2025 років. Такий аналіз дозволяє визначити рівень інституційної уваги до розвитку людського капіталу, а також оцінити масштабність і сталість освітніх заходів у контексті реформ державного управління та умов воєнного стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансування підвищення кваліфікації державних службовців та рівень охоплення навчанням у 2020–2025 роках

Рік	Фінансування, тис. грн	Прийом осіб	Частка охоплення, %*	Характеристика періоду
2020	38 903,5	н.д.	н.д.	Початок розширення програм
2021	36 265,5**	30 346	12,54	Активна фаза реформ
2022	36 265,5**	27 319	11,29	Воєнний стан, скорочення охоплення
2023	тенденція стабілізації	28–30 тис.	11–12	Адаптація до умов війни
2024	зростання цифрових програм	30–32 тис.	12–13	Посилення євроінтеграції
2025	орієнтація на лідерські компетентності	32–35 тис.	13–14	Фокус на управлінській стійкості

Джерело: складено автором на основі даних НАДС, матеріалів Рахункової палати України та офіційної статистичної інформації щодо чисельності державних службовців [35; 17].

Аналіз даних свідчить про суттєве зростання обсягів фінансування системи підвищення кваліфікації у 2020–2022 роках порівняно з попереднім періодом, що відображає посилення державної політики у сфері професіоналізації публічної служби. Водночас у 2022 році спостерігалося зниження частки охоплення навчанням, що обумовлено впливом воєнного стану та перерозподілом бюджетних ресурсів.

У 2023–2025 роках простежується тенденція до стабілізації та поступового зростання охоплення навчанням, зумовлена активною цифровізацією освітніх процесів та розширенням програм розвитку управлінських компетентностей. Проте рівень щорічного охоплення залишається в межах 11–14 відсотків від загальної чисельності державних службовців, що свідчить про тривалий цикл повного оновлення компетентностей.

Для оцінки ефективності формування лідерського потенціалу важливо проаналізувати структуру охоплення навчанням за категоріями посад державної служби. Такий підхід дозволяє визначити, чи відповідає розподіл освітніх ресурсів і можливостей розвитку стратегічній ролі керівників різних рівнів у реалізації реформ та забезпеченні інституційної стійкості держави (2.3.).

Таблиця 2.3

Розподіл охоплення підвищенням кваліфікації державних службовців за категоріями посад

Категорія	Орієнтовна кількість охоплених	Частка охоплення
А	≈ 74 особи	12,54 %
Б	≈ 7 980 осіб	12,54 %
В	≈ 22 292 особи	12,54 %

Джерело: розраховано автором на основі офіційних даних про чисельність державних службовців та показників державного замовлення на підвищення кваліфікації [17; 35]

Розрахунки показують, що за умови пропорційного розподілу навчання щорічно охоплюється приблизно одна восьма частина кожної категорії державних службовців. При цьому категорії Б і В становлять основну частку кадрового складу, тоді як категорія А є чисельно незначною, але стратегічно визначальною.

Незважаючи на формальну рівність частки охоплення, для розвитку лідерських компетентностей доцільним є пріоритетне спрямування ресурсів на керівні посади категорій А і Б, оскільки саме вони формують управлінські рішення та визначають напрям реформ. За нинішніх темпів повний цикл оновлення компетентностей може перевищувати сім років, що в умовах динамічних змін є недостатньо ефективним.

Важливим елементом формування державного службовця як лідера є наявність інституційної підтримки, що передбачає системне створення умов для професійного розвитку, обміну досвідом та доступу до актуальних програм підвищення кваліфікації. У контексті розвитку лідерських компетентностей ключову роль відіграє координаційна діяльність Національного агентства України з питань державної служби, яке узагальнює інформацію щодо потреб у навчанні, отриману від центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та закладів освіти. На основі таких узагальнень формується загальна картина кадрових потреб системи публічного управління.

Аналіз структури державного замовлення на підвищення кваліфікації за напрямами свідчить про домінування програм, пов’язаних із запобіганням і протидією корупції. Такий акцент зумовлений підвищеними вимогами до доброчесності державної служби, а також суспільним запитом на прозорість і відповідальність органів влади [3; 35]. У сучасних умовах державний службовець-лідер повинен поєднувати управлінські компетентності з високим рівнем правової культури, дотриманням принципів доброчесності, патріотизму та справедливості. Отже, антикорупційний напрям підвищення кваліфікації безпосередньо пов’язаний із формуванням етичного лідерства.

Разом з тим, незважаючи на щорічне визначення кількісних показників державного замовлення та розширення переліку напрямів навчання, низка проблем у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів залишається невирішеною. Однією з ключових є невідповідність змісту окремих програм реальним потребам органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також індивідуальним професійним запитам слухачів. Нормативні акти здебільшого регламентують процедури визначення кількісної потреби в навчанні та формування державного замовлення, проте менше уваги приділяється якісному аналізу очікуваних результатів навчання та узгодженню змісту програм із функціональними обов’язками управлінців [4].

Таким чином, визначення кількості державних службовців, які мають бути охоплені навчанням, вирішує лише частину проблеми. Ключовим залишається питання формування практичних компетентностей, здатності застосовувати знання в управлінській діяльності, приймати рішення в умовах невизначеності та здійснювати зміни. Окремі науковці обґрунтовують, що традиційна модель навчання університетського типу забезпечує переважно теоретичну підготовку, але не завжди формує необхідні практичні навички, що є критично важливими для лідерства в публічному секторі.

Важливою складовою розвитку лідерських компетентностей є самоосвіта державних службовців. Законодавство у сфері освіти визнає інформальну освіту

як самоорганізоване набуття компетентностей у процесі професійної, громадської або іншої діяльності. У наукових дослідженнях виокремлюються формальна, неформальна та інформальна форми самоосвіти, які доповнюють систему обов'язкового професійного навчання. У сучасних умовах саме розвиток здатності до безперервного самонавчання стає важливою ознакою управлінського лідерства [4].

Попри те, що держава декларує підтримку безперервного навчання, механізми стимулювання та оцінювання результатів самоосвіти залишаються недостатньо розвиненими. Відсутність чітких інструментів врахування індивідуальних освітніх досягнень у системі кар'єрного просування знижує мотивацію до самостійного професійного розвитку.

Окремий напрям розвитку лідерства пов'язаний із модернізацією служб управління персоналом. У сучасній моделі публічного управління HR-підрозділи мають виконувати стратегічну функцію, що включає вдосконалення системи оцінювання діяльності, забезпечення відповідності організаційної структури кадровому потенціалу, підтримку професійної мобільності та просування на основі прозорих критеріїв [24; 27; 15]. Такий підхід сприяє формуванню середовища, у якому лідерство стає результатом не лише індивідуальних якостей, а й організаційних умов.

У процесі розвитку лідерства важливо враховувати, що визначальним є не формальний рівень посади, а реальний вплив особи на організаційні процеси. Формування позитивного ставлення державних службовців до змін, мотивація до участі в трансформаційних процесах та використання сучасних соціальних технологій управління персоналом є ключовими умовами успішності реформ. Формальні адміністративні механізми без розвитку управлінського лідерства не забезпечують ефективного впровадження змін.

Отже, розвиток лідерських компетентностей у публічно-управлінській діяльності має комплексний характер і охоплює нормативно-правову, освітню, організаційну та діяльнісну складові. У 2025 році ця система функціонує в умовах

реформування державного управління та воєнних викликів, що вимагає посилення практичної спрямованості навчання, розвитку самоосвіти та трансформації служб управління персоналом у стратегічних партнерів формування лідерського потенціалу державної служби.

2.3. Проблеми та обмеження розвитку лідерства в органах державної влади України та зарубіжний досвід їх подолання

Розвиток лідерських компетентностей у системі державної служби України відбувається в умовах одночасного впливу реформ публічного управління, євроінтеграційних процесів та воєнного стану. Незважаючи на наявність нормативної бази, системи професійного навчання та інституційної підтримки, процес формування управлінського лідерства залишається нерівномірним і супроводжується низкою системних обмежень.

Євроінтеграційний курс України передбачає оновлення державної служби відповідно до європейських стандартів проходження служби та впровадження сучасних підходів до управління персоналом в органах державної влади. Оскільки в ЄС розвиток лідерства розглядають не як окремий навчальний напрям, а як системний інструмент підвищення результативності державного управління та інституційної спроможності органів влади. Європейські дослідники підкреслюють, що набуття державними службовцями знань, умінь і навичок, спрямованих на розкриття та розвиток лідерського потенціалу, підсилює інтелектуальний ресурс особистості, що відображається на ефективності роботи як окремого працівника, так і органу влади загалом.

Для більшості європейських держав характерне трактування лідерства через концепцію державної служби як привабливого та конкурентоспроможного місця праці, здатного залучати й утримувати найкращі кадри, що відповідає підходу workplace of choice. Така логіка прямо пов’язана з подоланням організаційних обмежень, які актуальні і для України, зокрема дефіциту мотивації, кадрових втрат, високого навантаження та ризиків професійного вигорання. Водночас

спільною тенденцією зарубіжних практик є зростання уваги до розвитку керівників, забезпечення відкритості, визнання результативності та створення середовища, у якому лідерство стає частиною щоденної управлінської культури [63; 58; 44].

Для систематизації відмінностей у підходах до розвитку лідерських компетентностей у державній службі доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових характеристик української моделі та практик країн Європейського Союзу. Це дозволяє виявити структурні розбіжності та окреслити напрями подолання існуючих обмежень.

Таблиця 2.4

Порівняння підходів до розвитку лідерства в державній службі України та країн ЄС

Ознака	**Україна**	**Країни ЄС**
Логіка розвитку лідерства	Переважно через професійне навчання і підвищення кваліфікації	Системний інструмент підвищення спроможності держави та результативності органів влади
Основний акцент	Кількісне охоплення навчанням, виконання планових показників	Поведінкові стандарти, компетентнісні рамки, вимірювані результати
Управління людськими ресурсами	Часто адміністративна функція	Стратегічне управління талантами і кар'єрою
Кар'єрна логіка	Не завжди пов'язана з розвитком лідерства	Навчання інтегроване з кар'єрою, мобільністю, кадровим резервом
Організаційна культура	Схильність до процедурності, формалізму	Орієнтація на результат, довіру, відкритість, відповідальність
Інструменти якості управління	Використовуються фрагментарно	Поширені моделі якості й самооцінки, зокрема CAF, бенчмаркінг

Джерело: складено автором на основі узагальнення національної практики професійного навчання та підходів країн ЄС до компетентнісного управління і забезпечення якості публічного менеджменту [58; 63; 45; 65; 50; 53]

Порівняльний аналіз свідчить, що головною відмінністю європейської моделі є її системність та інтегрованість у загальну політику управління людськими ресурсами. На відміну від України, де розвиток лідерства часто зводиться до підвищення кваліфікації, у країнах ЄС лідерські компетентності пов'язані з оцінюванням діяльності, кар'єрним просуванням та управлінням

результативністю. Саме ця інтегрованість дозволяє мінімізувати формалізм і забезпечувати реальний вплив навчання на ефективність державного управління.

Лідерство в державній службі розглядають як спосіб кращого представлення публічних інтересів та підвищення спроможності діяти в національних інтересах.

Ключовим інструментом подолання проблем формального та фрагментарного розвитку лідерства в багатьох країнах ЄС стало управління на основі компетентнісного підходу. Його вихідним кроком виступає визначення загальних компетентностей, якими мають володіти керівники державної служби. Водночас реалізація компетентнісного підходу відрізняється між країнами з урахуванням ментальності, політичних і економічних умов та особливих викликів. В Європейському Союзі компетентності лідерства визначають як на наднаціональному рівні, так і на рівні держав-членів, зокрема в Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії. Практика закріплення компетентностей у нормативних і стратегічних документах характерна для широкого кола країн, серед яких Бельгія, Велика Британія, Нідерланди, Естонія, Ірландія, Італія, Німеччина, Польща, скандинавські країни, Франція.

Важливо, що в одних країнах усі групи компетентностей керівників називають компетентностями лідерства, а в інших лідерство виділяють як окремий блок серед базових компетентностей керівника і пов’язують передусім з роботою з людьми, командною взаємодією та мережами співпраці. Показовим є приклад Естонії, де рамка компетентностей керівників вищого рівня включає надійність як служіння нації та дотримання етики і верховенства права, бачення як формування стратегічних напрямів і цілей, інноваційність як саморозвиток і розвиток організації, лідерство як здатність будувати командну роботу та мережі співпраці, орієнтацію на результат як прийняття рішень і відповідальність за їх реалізацію. Такий підхід демонструє, що подолання проблем лідерства в публічному секторі здійснюється через поєднання ціннісних орієнтирів, поведінкових індикаторів і вимог до результату [50].

Стратегічні документи, які задають рамку розвитку лідерства в публічній службі, мають різні назви, але подібну логіку. Вони можуть бути оформлені як рамки управління талантами для вищого виконавчого корпусу або як рамки управління на основі компетентностей. У Великій Британії застосовували підходи, які описують вимоги до посад через поведінкові характеристики та професійні навички для урядових компетентнісних рамок, що охоплюють управління людьми, фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проєктний менеджмент, стратегічне та інноваційне мислення. Саме поведінковий формат вимог дозволяє зменшувати ризики формалізму, який є типовою проблемою для систем, де оцінюється лише факт проходження навчання [64; 65].

Окрему увагу заслуговують приклади Франції та Польщі як практики поєднання компетентнісних рамок із механізмами індивідуальної відповідальності та організаційного планування. У Франції виділяють компетентності стратегічного лідерства, мобілізації людей, досягнення результатів, організації зовнішньої співпраці, управління в політико-адміністративному контексті. При цьому важливою особливістю є принцип ініціативи самого державного службовця у розвитку власного потенціалу, коли працівник пропонує керівнику та HR-підрозділу траєкторію розвитку компетентностей і ініціює участь у тренінгах [51]. Для України в умовах кадрових обмежень та потреби в адресних програмах розвитку такий підхід може бути корисним, оскільки підсилює персональну відповідальність за розвиток і дає змогу точніше налаштовувати індивідуальні програми професійного зростання.

У Польщі діє кваліфікаційний стандарт, який включає загальні компетентності, зокрема роботу з клієнтами, адаптацію до змін, наполегливість, організацію роботи, ефективну комунікацію, розв’язання проблем, стійкість до стресу, а також визначає компетентності залежно від групи посад. Такий підхід прямо відповідає потребі України у диференціації вимог до лідерських компетентностей залежно від рівня управління та функціонального профілю

посади, що є важливим способом подолання проблеми універсальних, але малопридатних програм навчання [53; 52].

З метою узагальнення практик компетентнісного підходу до розвитку лідерства в країнах Європейського Союзу доцільно систематизувати ключові приклади національних моделей та визначити їх управлінське значення для України.

Таблиця 2.5

Компетентнісні рамки лідерства приклади країн ЄС та управлінські акценти для України

Країна або практика	**Приклад компетентностей або фокусу**	**Управлінський сенс для України**
Естонія рамка компетентностей керівників	Надійність бачення інноваційність лідерство орієнтація на результат	Поєднання цінностей поведінки і результату зменшує формалізм
Велика Британія поведінкові компетенційні рамки	Управління людьми фінансовий менеджмент клієнтський менеджмент проєктний менеджмент стратегічне й інноваційне мислення	Опис лідерства через поведінку дозволяє вимірювати та оцінювати
Франція компетентності керівників	Стратегічне лідерство мобілізація людей досягнення результатів зовнішня співпраця управління в політико адміністративному контексті	Розвиток лідерства як інструменту мобілізації і досягнення результатів
Польща кваліфікаційні стандарти	Робота з клієнтами адаптація до змін наполегливість організація роботи комунікація розв'язання проблем стійкість до стресу	Диференціація компетентностей під посади підвищує релевантність навчання
Модель CAF для публічного сектору	Самооцінка якості менеджменту орієнтація на безперервне вдосконалення бенчмаркінг	Дає механізм пов'язати лідерство зі стратегією процесами і якістю послуг

Джерело: складено автором на основі узагальнення європейських компетентнісних підходів і практик управління якістю в публічному секторі [50; 65; 51; 53; 45]

Аналіз європейських компетентнісних рамок демонструє, що успішні моделі розвитку лідерства поєднують ціннісні орієнтири, поведінкові стандарти та вимоги до результативності. Важливою є диференціація компетентностей залежно від рівня посади та функціонального профілю, що забезпечує адресність професійного розвитку. Для України це означає необхідність переходу від

універсальних програм до гнучкої системи розвитку лідерського потенціалу з урахуванням специфіки посад.

Окрім рамок компетентностей, у ЄС поширені інструменти оцінювання якості менеджменту в публічному секторі, що прямо пов'язано з подоланням обмежень у результативності лідерства. Зокрема, модель CAF, розроблена Європейським інститутом адміністративного управління на основі підходів EFQM, використовується для самооцінки або зовнішньої оцінки органів влади та покращення якості державних послуг. Базова ідея CAF полягає в тому, що високі результати для громадян, працівників і суспільства досягаються через лідируючу роль керівництва, яке реалізує стратегії, надихає персонал, розвиває партнерства, ефективно управляє ресурсами і забезпечує якість процесів. Практика застосування циклу безперервного вдосконалення та бенчмаркінгу через CAF є релевантною для України як інструмент подолання розриву між навчанням і реальними управлінськими результатами [45; 46].

Отже, зарубіжний досвід демонструє декілька напрямів, які прямо відповідають на проблеми та обмеження розвитку лідерства в Україні. По-перше, це перехід від формального навчання до компетентнісно-поведінкових стандартів, які легко оцінювати та вбудовувати в управління кар'єрою. По-друге, це диференціація компетентностей залежно від рівня та профілю посади, що підвищує релевантність програм розвитку. По-третє, це підсилення ролі HR як стратегічного партнера керівництва та розвиток індивідуальної відповідальності службовця за власний розвиток. По-четверте, це використання моделей управлінської якості на кшталт CAF, які пов'язують лідерство зі стратегією, процесами і вимірюваними результатами.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз сучасного стану розвитку лідерства в органах державної влади України з урахуванням нормативних, організаційних та практичних аспектів

функціонування державної служби в умовах реформування, євроінтеграції та воєнного стану. Дослідження підтвердило, що формування управлінського лідерства в Україні має інституційне підґрунтя, проте його реалізація залишається нерівномірною та залежною від якості впровадження прийнятих рішень.

Аналіз законодавчої та стратегічної бази засвідчив, що розвиток лідерства нормативно інтегрований у систему державної служби через компетентнісний підхід, механізми професійного навчання, оцінювання результатів службової діяльності та управління кар'єрою. Встановлено, що еволюція нормативного регулювання у 2016–2025 роках характеризується переходом від загальних декларативних положень до більш прикладних інструментів розвитку компетентностей, зокрема через регламентацію професійного навчання та визнання його результатів. Це свідчить про формування правових передумов для системного розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Водночас дослідження сучасних практик розвитку лідерських компетентностей показало наявність низки дисбалансів. Попри зростання фінансування системи підвищення кваліфікації та значні масштаби охоплення навчанням, стратегічне планування кадрових потреб залишається недостатньо узгодженим із реальними викликами публічного управління. Виявлено розбіжності між узагальненими потребами та фактичними обсягами державного замовлення, а також недостатню інтеграцію результатів навчання у систему оцінювання діяльності та кар'єрного просування. Домінування формального підходу до підвищення кваліфікації знижує ефективність формування практичних лідерських компетентностей, зокрема у сфері управління змінами, командної взаємодії та антикризового прийняття рішень.

Порівняльний аналіз із практиками країн Європейського Союзу засвідчив, що ключовою відмінністю європейських моделей є інтеграція розвитку лідерства у загальну політику управління людськими ресурсами. У країнах ЄС лідерські компетентності пов'язані з поведінковими стандартами, системою оцінювання, кар'єрною мобільністю та управлінням результативністю, що мінімізує формалізм

і забезпечує реальний вплив навчання на якість державного управління. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило визначити напрями, релевантні для України, зокрема диференціацію компетентностей залежно від рівня посади, посилення персональної відповідальності за професійний розвиток, впровадження механізмів самооцінки та бенчмаркінгу, а також пов’язання лідерства зі стратегічними цілями органу влади.

Отже, результати дослідження свідчать, що в Україні сформовано нормативні та організаційні передумови для розвитку лідерства на державній службі, однак ефективність цієї системи обмежується фрагментарністю впровадження, недостатньою практичною спрямованістю навчання та слабкою інтеграцією лідерських компетентностей у стратегічне управління людським капіталом. Подальша модернізація має бути спрямована на формування цілісної моделі розвитку управлінського корпусу, що поєднує компетентнісні стандарти, інституційну підтримку, механізми оцінювання результативності та культуру відповідального публічного лідерства в умовах сучасних суспільних викликів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в системі державної служби

Розвиток лідерства у системі державної служби України в сучасних умовах трансформації публічного управління набуває стратегічного значення. Як було встановлено у попередньому розділі, нормативно-правова база та система професійного навчання створюють інституційні передумови формування лідерських компетентностей, однак їх практична реалізація залишається недостатньо інтегрованою у повний цикл управління людськими ресурсами. Це обумовлює необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства як системного інструменту підвищення спроможності органів державної влади [2; 34; 24; 27].

У сучасній управлінській науці лідерство трактується як складна соціально-організаційна категорія, що поєднує ціннісну орієнтацію, стратегічне бачення, здатність до мобілізації ресурсів і управління змінами. Дж. Коттер розмежовує поняття менеджменту та лідерства, наголошуючи, що перше забезпечує порядок і стабільність, тоді як друге – рух і трансформацію [54]. П. Друкер підкреслював, що ефективний керівник у публічному секторі має не лише адмініструвати, а формувати напрям розвитку організації [42].

У контексті публічного управління лідерство розглядається як ключова умова інституційної спроможності держави. Дослідження OECD засвідчують, що країни з розвиненими системами управління талантами та лідерського розвитку демонструють вищий рівень результативності державної політики, довіри громадян і стійкості інституцій [58; 57].

В українських наукових працях лідерство визначається як інтегративна управлінська компетентність, що формується під впливом нормативних,

організаційних та ціннісних чинників. Водночас більшість механізмів розвитку лідерства зосереджені переважно на професійному навчанні, що зумовлює обмежену ефективність системи [13; 23; 24; 28].

Отже, організаційно-управлінський механізм розвитку лідерства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних структур, процедур, інструментів і управлінських впливів, спрямованих на формування, оцінювання, відтворення та розвиток лідерських компетентностей державних службовців. Для забезпечення системності пропонується структурна модель механізму, що включає шість взаємопов'язаних блоків [24; 27; 15].

З метою систематизації складових організаційно-управлінського механізму розвитку лідерства в системі державної служби доцільно виокремити його основні структурні елементи, функціональне наповнення та очікувані результати впливу. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного розуміння окремих управлінських інструментів до комплексного бачення механізму як інтегрованої системи [24; 27; 58]. У таблиці 3.1 узагальнено ключові блоки механізму розвитку лідерства та визначено їх функціональне призначення в межах HR-циклу державної служби.

Таблиця 3.1

Структурні елементи організаційно-управлінського механізму розвитку лідерства

Блок	**Зміст**	**Інструменти**	**Результат**
Нормативний	Закріплення компетентностей	Закони, стратегії, професійні стандарти	Інституційна визначеність
Стратегічний	Інтеграція у цілі органу	HR-стратегія, кадрове планування	Узгодженість розвитку
Кадровий	Формування резерву	Talent management, succession planning	Стійкість кадрової системи
Освітній	Розвиток компетентностей	Навчання, наставництво, стажування	Підвищення професійності
Оціночний	Вимірювання ефективності	KPI, 360° оцінювання	Зменшення формалізму
Культурний	Формування цінностей	Етичні кодекси, комунікація	Підвищення довіри

Джерело: розроблено автором.

Аналіз структурних елементів механізму свідчить, що розвиток лідерства в системі державної служби має багатовимірний характер і потребує синхронізації нормативних, стратегічних, кадрових, освітніх, оціночних та культурних компонентів. Відсутність хоча б одного з них призводить до дисбалансу всієї системи [27; 15; 58]. Таким чином, ефективність формування лідерських компетентностей залежить не лише від якості навчальних програм, а від інтеграції лідерства у повний управлінський цикл органу влади. Наведена структура демонструє, що розвиток лідерства не може обмежуватися освітнім компонентом. Він має інтегруватися у стратегічне управління персоналом.

З метою візуалізації логіки удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства запропоновано інтегровану циклічну модель, що відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями органу влади, управлінням людськими ресурсами та професійним розвитком керівників. На відміну від традиційної лінійної моделі навчання, запропонована модель базується на принципі безперервного вдосконалення та зворотного зв'язку. Структура моделі представлена на рисунку 3.1.

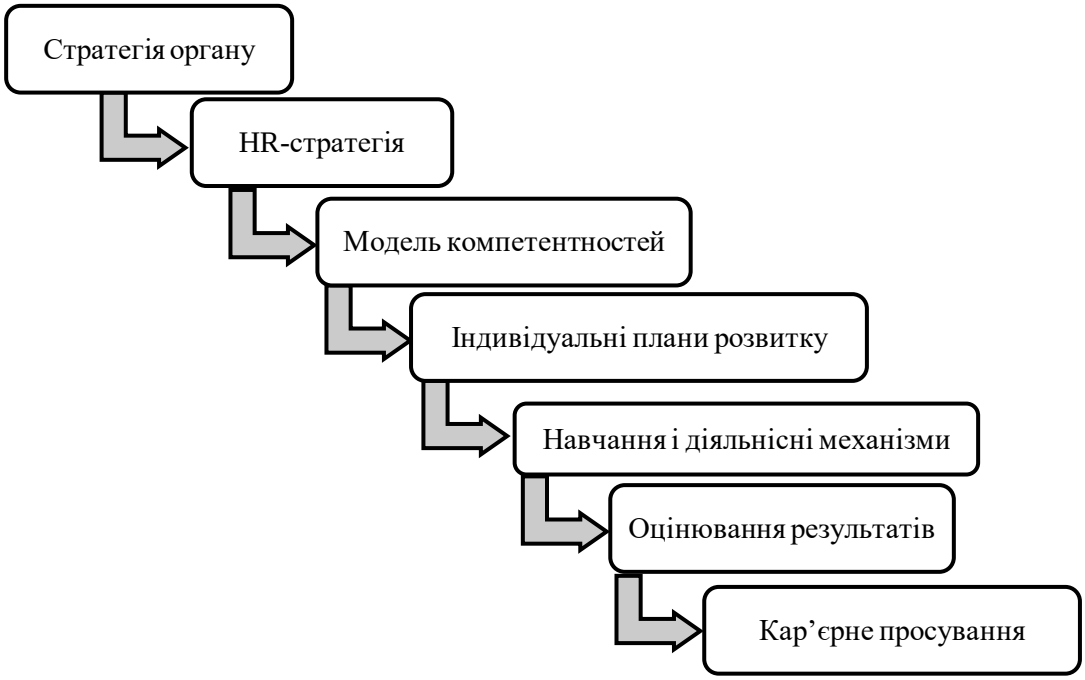


Рис. 3.1 Інтегрована модель розвитку лідерства в системі державної служби

Джерело: побудовано автором [15; 54; 58]

Запропонована модель демонструє, що розвиток лідерства повинен бути циклічним процесом, інтегрованим у стратегічне управління органом влади. Її реалізація забезпечує узгодженість між потребами інституції, розвитком компетентностей державних службовців та оцінюванням результатів їх діяльності. Таким чином, модель дозволяє трансформувати розвиток лідерства з епізодичного освітнього заходу у системний управлінський процес.

Ключовим напрямом реформування є впровадження принципів управління талантами. У країнах ЄС використовується концепція leadership pipeline, яка передбачає системну підготовку майбутніх керівників на різних етапах кар'єри [58; 65; 50].

В Україні вдосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства потребує переходу від декларативних кадрових процедур до системного управління лідерським потенціалом. Одним із ключових напрямів є розширення практики формування кадрового резерву. Йдеться не лише про формальне включення осіб до відповідних списків, а про створення дієвої системи підготовки майбутніх керівників із визначенням їхніх компетентнісних прогалин, цільових програм розвитку та регулярного оцінювання готовності до зайняття вищих посад. Кадровий резерв має функціонувати як інструмент стратегічного забезпечення наступності управління, що дозволяє зменшити ризики кадрових розривів і забезпечити сталість реалізації державної політики [2; 24; 27; 58].

Важливим елементом удосконалення механізмів розвитку лідерства є впровадження індивідуальних траєкторій професійного зростання. Такий підхід передбачає персоналізоване планування розвитку компетентностей з урахуванням рівня посади, функціонального навантаження, результатів оцінювання діяльності та стратегічних потреб органу влади. Індивідуальні плани розвитку мають формуватися на основі аналізу професійних досягнень і перспектив кар'єрного просування, а також включати як формальні освітні заходи, так і участь у проєктній діяльності, міжвідомчих робочих групах та тимчасових управлінських командах. Такий підхід дозволяє забезпечити адресність розвитку та підвищити

мотивацію державних службовців до набуття нових лідерських компетентностей [27; 15; 34].

Не менш важливим є запровадження системного наставництва як інструменту передачі управлінського досвіду та формування професійної культури лідерства. Наставництво повинно розглядатися як структурований процес професійної взаємодії між досвідченими керівниками та державними службовцями, які мають потенціал до управлінського зростання. Така практика сприяє розвитку практичних навичок прийняття рішень, управління командами, комунікації в умовах конфлікту та кризових ситуацій. Системність наставництва передбачає визначення критеріїв відбору наставників, закріплення процедур взаємодії та оцінювання результатів менторської підтримки [24; 58; 67].

Інтеграція лідерства в систему оцінювання службової діяльності є одним із ключових механізмів забезпечення його реального розвитку. Чинна практика оцінювання орієнтована переважно на виконання функціональних завдань і досягнення формальних показників, що не завжди відображає рівень управлінського впливу та здатність керівника мобілізувати команду. Доповнення системи оцінювання поведінковими індикаторами лідерства дозволить враховувати такі характеристики, як стратегічне мислення, здатність до управління змінами, рівень довіри в колективі, ефективність комунікації та відповідальність за результат [2; 36; 63].

Запровадження інструменту багатоканального оцінювання, зокрема 360-градусного підходу, сприятиме зменшенню суб’єктивізму та формалізму у визначенні результатів діяльності керівників. Отримання зворотного зв’язку від підлеглих, колег і керівництва дозволяє сформувати комплексну картину управлінської поведінки та визначити напрями подальшого розвитку. Такий підхід підсилює прозорість кадрових рішень, формує культуру відповідальності та сприяє переходу від адміністративної моделі управління до моделі лідерського впливу, орієнтованої на довіру та результативність.

Водночас ефективність багатоканального оцінювання залежить від належного методичного забезпечення та дотримання принципів конфіденційності, об'єктивності й конструктивності зворотного зв'язку. Для уникнення формального характеру процедури доцільно поєднувати результати 360-градусного оцінювання з індивідуальними планами розвитку та програмами професійного навчання, що дозволить перетворити оцінку на інструмент реального вдосконалення управлінських компетентностей. Інституціоналізація такого підходу сприятиме формуванню середовища відкритої професійної взаємодії, у якому розвиток лідерства розглядається як безперервний процес самовдосконалення, а не як епізодична процедура контролю [58; 27].

Для обґрунтування необхідності удосконалення механізмів оцінювання лідерських компетентностей доцільно здійснити порівняльний аналіз чинної практики оцінювання службової діяльності та запропонованої поведінково-результативної моделі. Такий аналіз дозволяє виявити системні обмеження існуючого підходу та визначити напрями його модернізації відповідно до принципів компетентнісного управління. Основні відмінності узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння чинної та запропонованої моделі оцінювання лідерських компетентностей

Критерій	**Чинна модель**	**Запропонована модель**
Оцінка	Переважно формальна	Поведінково-результативна
Зв'язок з кар'єрою	Обмежений	Прямий
Врахування командної ефективності	Низьке	Системне
Зворотний зв'язок	Формальний	Розгорнутий

Джерело: розроблено автором.

Порівняльний аналіз підтверджує, що чинна модель оцінювання має переважно формальний характер і недостатньо враховує поведінкові аспекти лідерства. Запропонована модель забезпечує інтеграцію оцінювання з кар'єрним просуванням, управлінням командною ефективністю та стратегічними цілями

органу влади. Її впровадження сприятиме зменшенню формалізму та підвищенню об’єктивності оцінки управлінського впливу керівників [36; 58; 63].

З метою систематизації запропонованих організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства та відображення їх взаємозв’язку із зовнішнім середовищем і результативністю функціонування органів державної влади доцільно представити інтегровану модель формування та відтворення лідерського потенціалу в системі державної служби. Вона відображає логіку переходу від впливу базових чинників середовища до формування управлінської поведінки та досягнення інституційних результатів.

Модель демонструє, що ефективний розвиток лідерства можливий лише за умови інтеграції кадрової політики, системи професійного навчання, оцінювання діяльності та формування ціннісних орієнтирів керівників у єдину керовану систему (рис. 3.2.).

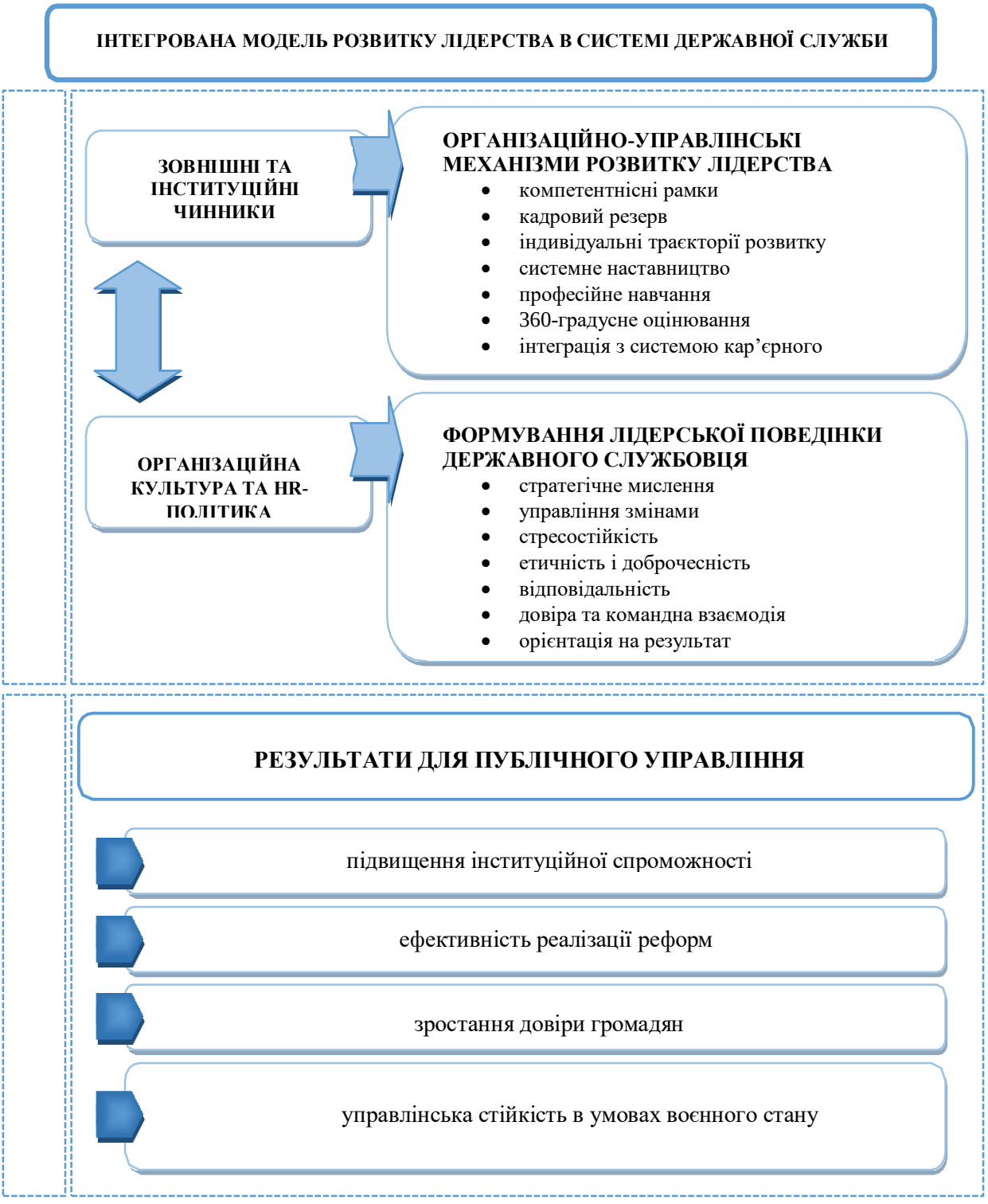


Рис. 3.2. Модель формування та відтворення лідерського потенціалу в системі державної служби

Джерело: побудовано автором [34; 58; 63]

Запропонована модель формування та відтворення лідерського потенціалу дозволяє узагальнити взаємозалежність між зовнішніми викликами,

управлінськими механізмами та результатами діяльності органів державної влади. Вона підтверджує, що лідерство не виникає спонтанно, а формується внаслідок цілеспрямованого управління людським капіталом, підтриманого відповідною організаційною культурою та інституційними інструментами.

Модель також підкреслює необхідність переходу від фрагментарного впровадження освітніх заходів до системного управління лідерським потенціалом, у якому професійне навчання, кадровий резерв, наставництво та багатоканальне оцінювання інтегруються в єдиний цикл розвитку. Наявність механізму зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на виклики воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Таким чином, модель слугує концептуальною основою для практичної модернізації організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в системі державної служби України та може бути використана як методичний орієнтир для подальшого впровадження запропонованих реформ.

Емпіричні дослідження у сфері публічного управління підтверджують, що без цілеспрямованої трансформації організаційної культури навіть найбільш продумані механізми розвитку лідерства залишаються формальними та не забезпечують стійкого результату. Організаційна культура виступає середовищем, у межах якого закріплюються управлінські практики, моделі поведінки та стандарти взаємодії. Якщо вона орієнтована переважно на процедурність, уникнення відповідальності та мінімізацію ризиків, лідерські ініціативи втрачають підтримку і не інтегруються в повсякденну діяльність органу влади. У контексті воєнного стану особливого значення набувають такі характеристики управлінської культури, як стресостійкість, здатність діяти в умовах невизначеності, етичність прийняття рішень, взаємна довіра в колективі та персональна відповідальність за результат. Саме ці якості формують основу стійкого лідерства, спроможного забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій в кризових умовах [14; 67; 58].

Кількісний аналіз, проведений у попередньому розділі, засвідчив, що щорічне охоплення державних службовців програмами професійного навчання перебуває в межах приблизно 11–14 відсотків від їх загальної чисельності. За такої інтенсивності повний цикл оновлення компетентностей кадрового складу перевищує сім років, що не відповідає темпам змін у середовищі публічного управління та викликам післявоєнного відновлення. У динамічних умовах трансформації держави цей часовий горизонт є надмірно тривалим і знижує адаптивність системи [17; 35].

Скорочення періоду оновлення компетентностей до трьох–чотирьох років потребує комплексних управлінських рішень. По-перше, доцільно збільшити частку керівників і потенційних лідерів, охоплених програмами розвитку, з пріоритетною орієнтацією на категорії посад, що мають стратегічний вплив на прийняття рішень. По-друге, необхідно забезпечити інтеграцію навчання з практичною діяльністю через участь у проєктному управлінні, міжвідомчих командах та механізмах наставництва, що дозволяє трансформувати знання у реальні управлінські компетентності. По-третє, важливо гарантувати системне та прогнозоване фінансування програм розвитку, що створює умови для їх стабільності та планомірності [34; 58; 15].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що вдосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в системі державної служби має розглядатися як стратегічний напрям модернізації публічного управління. Його реалізація передбачає глибинну трансформацію організаційної культури, інтеграцію лідерських компетентностей у повний HR-цикл, посилення ролі оцінювання, наставництва та управління талантами, а також забезпечення достатнього ресурсного підґрунтя для безперервного професійного розвитку. Перехід від формального виконання кадрових процедур до системного управління лідерським потенціалом створює умови для підвищення інституційної стійкості, адаптивності та результативності органів державної влади, що є критично

важливим у контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення держави [34; 24; 27; 58; 63].

Отже, удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства в системі державної служби передбачає концептуальний перехід від фрагментарних заходів до системного управління лідерським потенціалом, від домінування кількісних показників до поведінково-результативної моделі оцінювання, від адміністративного супроводу кадрових процедур до стратегічного управління талантами. Запропонований підхід забезпечує інтеграцію лідерства у всі етапи управління персоналом, посилює інституційну спроможність органів державної влади та створює передумови для ефективної реалізації реформ в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

3.2. Запровадження інноваційних інструментів розвитку лідерства та адаптація міжнародного досвіду

Сучасні умови функціонування системи державної служби України визначають потребу у глибинній модернізації підходів до формування та розвитку лідерського потенціалу. Воєнний стан, євроінтеграційні зобов’язання, цифрова трансформація публічного управління та необхідність післявоєнного відновлення держави суттєво підвищують вимоги до керівників органів влади. Від них очікується здатність діяти в умовах невизначеності, приймати стратегічні рішення, мобілізувати ресурси, забезпечувати довіру та стабільність інституцій [34; 56; 63; 67].

У цьому контексті розвиток лідерства має перейти від переважно освітньої моделі до комплексної системи інноваційних управлінських інструментів, інтегрованих у повний цикл управління людськими ресурсами. Дослідження OECD, SIGMA та Європейської комісії засвідчують, що країни з розвиненими механізмами управління талантами, цифровими платформами розвитку та системами поведінкового оцінювання демонструють вищий рівень

результативності державної політики та довіри громадян до публічних інституцій [58; 63; 43; 44].

Інноваційність у розвитку лідерства передбачає поєднання цифрових рішень, компетентнісних рамок, систем управління наступністю, практикоорієнтованого навчання, наставництва та багатоканального оцінювання.

Важливо, що такі інструменти повинні не доповнювати існуючу систему формально, а трансформувати її логіку.

У провідних країнах Європейського Союзу цифрові освітні екосистеми функціонують як складова єдиної системи управління людськими ресурсами публічного сектору. Вони інтегруються з державними кадровими реєстрами, модулями оцінювання результативності службової діяльності, системами планування кар'єри та управління наступністю. Така інтеграція забезпечує безперервний обмін даними між освітнім середовищем і HR-процесами, що дозволяє розглядати професійний розвиток не як ізольований етап підвищення кваліфікації, а як складову стратегічного управління талантами.

Цифрові платформи розвитку лідерства у країнах ЄС забезпечують формування індивідуальних профілів компетентностей кожного державного службовця з урахуванням рівня посади, функціональних завдань, результатів оцінювання та кар'єрних перспектив. На основі таких профілів автоматично формуються рекомендації щодо навчання, участі у проєктах, наставництва або коучингу. Важливою особливістю є можливість відстеження динаміки розвитку компетентностей у часі, що дозволяє оцінювати реальний вплив освітніх заходів на управлінську ефективність [43; 56; 58].

Для України доцільним є створення єдиної цифрової платформи розвитку лідерства, яка б стала інструментом інтеграції освітніх, кадрових та оціночних процесів у системі державної служби. Така платформа може забезпечувати персоналізовані освітні траєкторії з урахуванням індивідуальних компетентнісних прогалин і стратегічних потреб органу влади. Вона повинна передбачати автоматизований моніторинг результатів навчання з фіксацією не лише факту

проходження курсів, а й досягнутих результатів та сформованих навичок. Формування електронного портфоліо компетентностей дозволить акумулювати інформацію про професійний розвиток, участь у проєктах, результати оцінювання та рекомендації наставників. Окреме значення має впровадження аналітичних модулів для стратегічного кадрового планування, що дасть можливість прогнозувати потребу в управлінських кадрах, оцінювати ризики кадрових розривів і забезпечувати наступність управління.

Запровадження такої цифрової екосистеми сприятиме переходу від обліку кількості годин навчання до управління якістю розвитку управлінських компетентностей. Акцент зміститься з формального виконання показників державного замовлення на реальні результати розвитку лідерського потенціалу. Це підвищить прозорість кадрових рішень, посилить обґрунтованість просування по службі та забезпечить доказову основу для формування стратегічної політики управління людським капіталом у публічному секторі [50; 65; 56].

Міжнародна практика у сфері публічного управління засвідчує високу ефективність концепції leadership pipeline, яка передбачає поетапне формування управлінського корпусу відповідно до логіки кар’єрного зростання та складності управлінських завдань. Її теоретичне підґрунтя базується на положеннях стратегічного управління талантами та принципі наступності, згідно з яким перехід на кожний новий рівень управління супроводжується якісною зміною ролей, відповідальності та компетентностей. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли високі професійні виконавці без належної підготовки опиняються на керівних посадах і стикаються з дефіцитом управлінських навичок.

Модель leadership pipeline передбачає диференціацію компетентностей залежно від рівня управління, системне прогнозування потреб у керівних кадрах і завчасну підготовку резерву. На кожному етапі кар’єрного розвитку визначаються специфічні вимоги до стратегічного мислення, управління людьми, розподілу ресурсів, відповідальності за результат та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами

[53; 58; 65]. Таким чином, розвиток лідерства розглядається не як одноразовий освітній захід, а як безперервний процес формування управлінської зрілості.

В українських умовах імплементація цієї моделі передбачає системну ідентифікацію потенційних лідерів на ранніх етапах професійної діяльності з використанням компетентнісного оцінювання, результатів службової діяльності та рекомендацій керівництва. Важливим кроком є створення програм розвитку, диференційованих за рівнями посад, що враховують специфіку стратегічного, середнього та операційного управління. Доцільною є інтеграція кадрового резерву з індивідуальними планами професійного розвитку, що дозволить поєднати навчання, наставництво, участь у проєктах і ротацію посад у межах єдиної траєкторії зростання.

Регулярне оцінювання готовності державного службовця до переходу на вищі управлінські позиції має здійснюватися на основі комплексного аналізу сформованих компетентностей, результативності діяльності та лідерського потенціалу. Такий підхід забезпечує прозорість кар'єрних рішень, мінімізує ризики кадрових розривів і формує передумови для безперервності управління. У довгостроковій перспективі впровадження концепції leadership pipeline сприятиме формуванню стабільного управлінського ядра державної служби, здатного ефективно реалізовувати реформи та забезпечувати інституційну стійкість в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Традиційні лекційно-інформаційні форми підвищення кваліфікації, орієнтовані переважно на передачу знань, не забезпечують належного рівня формування практичних навичок управління змінами, прийняття рішень в умовах невизначеності та міжінституційної координації. У сучасних умовах трансформації публічного управління цього інструментарію є недостатньо, оскільки лідерські компетентності формуються насамперед у процесі діяльності, а не лише засвоєння теоретичного матеріалу.

У країнах Європейського Союзу широкого поширення набула модель action learning, що базується на принципі навчання через вирішення реальних

управлінських проблем. Її сутність полягає в поєднанні аналітичної роботи, командної взаємодії та рефлексії над практичними результатами. У межах цієї моделі учасники не лише аналізують конкретні управлінські кейси, а й реалізують проєкти, які мають реальний вплив на функціонування органів влади. Такий підхід сприяє розвитку стратегічного мислення, здатності до системного бачення проблеми та формуванню навичок координації між різними підрозділами та інституціями [15; 58].

Для системи державної служби України доцільним є активніше залучення керівників та перспективних державних службовців до міжвідомчих проєктів, спрямованих на вирішення комплексних завдань державної політики. Проєктна діяльність може виступати не лише інструментом реалізації реформ, а й механізмом цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей. Участь у таких проєктах дозволяє формувати навички управління командою, розподілу ресурсів, комунікації із заінтересованими сторонами та відповідальності за досягнення визначених результатів.

Інтеграція результатів проєктної роботи у систему оцінювання службової діяльності підвищує практичну цінність такого підходу та забезпечує його зв’язок із кар’єрним зростанням. Оцінювання має враховувати не лише факт участі в проєкті, а й якість управлінських рішень, здатність до координації дій, досягнуті результати та вплив на інституційну ефективність. Таким чином, модель навчання через діяльність створює умови для формування управлінської зрілості, міжінституційної взаємодії та стійкої орієнтації на результат, що є необхідними складовими сучасного лідерства у публічному секторі.

У провідних країнах Європейського Союзу наставництво та executive coaching розглядаються як системні інструменти професійного розвитку керівників публічного сектору. Їх застосування виходить за межі індивідуальної підтримки і стає складовою державної кадрової політики. Наставництво забезпечує передачу управлінського досвіду, формування ціннісних орієнтирів та організаційної культури, тоді як executive coaching орієнтований на розвиток

стратегічного мислення, емоційного інтелекту, здатності до прийняття складних рішень і управління в кризових ситуаціях [58; 67; 24]. Дослідження у сфері публічного менеджменту засвідчують, що поєднання менторської підтримки та коучингових підходів сприяє підвищенню управлінської зрілості керівників і формуванню стійких лідерських моделей поведінки [48].

Для української системи державної служби доцільно інституціоналізувати наставництво як обов'язковий елемент підготовки та розвитку кадрового резерву. Йдеться не лише про неформальну взаємодію між досвідченими та молодшими працівниками, а про структурований процес із визначеними цілями, строками та очікуваними результатами. Важливим є встановлення прозорих критеріїв відбору наставників, які повинні відповідати високим стандартам професійної компетентності, доброчесності та управлінського досвіду. Запровадження механізмів оцінювання результативності менторської взаємодії дозволить перетворити наставництво з декларативного інструменту на вимірюваний компонент системи розвитку лідерства. Така оцінка може базуватися на аналізі професійного зростання підопічних, їх готовності до виконання складніших управлінських функцій та рівня інтеграції в організаційну культуру.

Поряд із розвитком індивідуальних інструментів підтримки керівників важливе значення має впровадження комплексних моделей оцінювання якості управління. Однією з найбільш поширених у Європі є модель Common Assessment Framework, яка використовується як інструмент самооцінки та вдосконалення діяльності органів публічної влади. Її концептуальна основа полягає в інтеграції лідерства зі стратегічним плануванням, управлінням процесами, людськими ресурсами та досягненням результатів для громадян і суспільства. Модель передбачає системний аналіз управлінської діяльності з використанням циклу безперервного вдосконалення, що сприяє формуванню культури відповідальності та орієнтації на якість [45; 46].

Адаптація моделі CAF в українських умовах може стати важливим кроком у напрямі підвищення інституційної спроможності органів державної влади. По-

перше, вона дозволить безпосередньо пов’язати розвиток лідерства з якістю державних послуг і задоволеністю громадян. По-друге, впровадження циклу безперервного вдосконалення забезпечить регулярний аналіз сильних і слабких сторін управлінської діяльності та створить підґрунтя для системних змін. По-третє, використання CAF як інструменту оцінювання управлінських команд сприятиме переходу від індивідуального до колективного розуміння лідерства, що відповідає сучасним підходам до публічного менеджменту.

Таким чином, поєднання інструментів наставництва, executive coaching та комплексних моделей самооцінки на зразок CAF формує багаторівневу систему розвитку лідерства, у якій індивідуальний професійний розвиток керівників узгоджується із стратегічними цілями органу влади та вимогами до якості публічного управління.

З метою узагальнення можливостей впровадження інноваційних механізмів розвитку лідерства доцільно систематизувати їх за напрямами, функціональним змістом та очікуваним ефектом для системи державної служби України.

Наведена таблиця 3.3. дозволяє систематизувати ключові інноваційні інструменти розвитку лідерства, що застосовуються у міжнародній практиці, та визначити можливості їх адаптації до умов державної служби України. Такий аналітичний підхід сприяє переходу від фрагментарного запозичення окремих практик до комплексної модернізації системи управління людським капіталом.

Таблиця 3.3

Інноваційні інструменти розвитку лідерства та можливості їх адаптації в Україні

Інструмент	**Міжнародна практика**	**Потенціал для України**	**Очікуваний результат**
Цифрові платформи розвитку	Інтеграція з HR-аналітикою, персоналізація навчання	Створення єдиної цифрової екосистеми	Прозорість та прогнозованість розвитку
Leadership pipeline	Системна підготовка керівників	Формування кадрової наступності	Стійкість управління

Продовження табл.3.3.

Action learning	Навчання через практику	Міжвідомчі проєкти	Розвиток стратегічного мислення
Executive coaching	Індивідуальний розвиток керівників	Підтримка вищого корпусу	Підвищення управлінської зрілості
Модель CAF	Самооцінка та бенчмаркінг	Інтеграція з оцінюванням	Підвищення якості управління

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення практик OECD, SIGMA та країн ЄС [43; 45; 58; 63]

Аналіз табл. 3.3. свідчить, що найбільш ефективними є ті інструменти, які інтегруються у повний цикл управління персоналом та поєднують оцінювання, розвиток і кар'єрне просування. Для України ключовим завданням є забезпечення їх системного впровадження з урахуванням воєнного контексту та ресурсних обмежень. Поетапна адаптація інноваційних механізмів дозволить скоротити цикл оновлення компетентностей, підвищити інституційну стійкість та сформувати сучасну модель публічного лідерства.

Запровадження інноваційних інструментів розвитку лідерства є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління. Інтеграція цифрових рішень, управління талантами, проєктного навчання, наставництва та інструментів управління якістю створює підґрунтя для формування адаптивної, результативної та ціннісно орієнтованої моделі лідерства.

Адаптація міжнародного досвіду повинна здійснюватися з урахуванням національного контексту, забезпечувати поетапність впровадження та передбачати інституційну підтримку змін. Лише за умови системної трансформації управління людськими ресурсами інноваційні інструменти здатні забезпечити реальний вплив на спроможність державних інституцій реалізовувати стратегічні реформи в умовах сучасних викликів.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що запровадження інноваційних інструментів розвитку лідерства та адаптація міжнародного досвіду є не додатковим елементом модернізації державної служби, а стратегічною умовою підвищення її інституційної спроможності. Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, цифровою трансформацією та євроінтеграційними зобов'язаннями,

вимагають переходу від фрагментарних освітніх заходів до системної моделі управління лідерським потенціалом, інтегрованої в повний цикл управління людськими ресурсами.

Міжнародна практика засвідчує ефективність комплексного поєднання цифрових платформ розвитку, концепції leadership pipeline, моделі action learning, наставництва, executive coaching та інструментів самооцінки якості управління на зразок CAF. Їх спільною рисою є орієнтація на безперервність розвитку, диференціацію компетентностей залежно від рівня управління, поведінково-результативне оцінювання та тісний зв'язок із кар'єрним просуванням і стратегічними цілями органу влади. Саме така інтегрованість забезпечує перехід від формального обліку навчальних заходів до реального управління якістю розвитку лідерських компетентностей [34; 58; 63; 56].

Для України адаптація зазначених інструментів повинна здійснюватися з урахуванням національного контексту, ресурсних обмежень та специфіки функціонування публічного сектору в умовах війни. Пріоритетного значення набуває створення єдиної цифрової екосистеми розвитку лідерства, інституціоналізація кадрової наступності, впровадження практикоорієнтованих форм навчання та формування культури наставництва й відповідального лідерства. Системна реалізація цих заходів дозволить скоротити цикл оновлення компетентностей, підвищити прозорість кадрових рішень і зміцнити довіру до державних інституцій.

Таким чином, інноваційні інструменти розвитку лідерства, адаптовані до українських умов, можуть стати основою формування сучасної моделі публічного лідерства, здатної забезпечити результативність державної політики, стійкість інституцій та ефективну реалізацію реформ у період воєнних і післявоєнних трансформацій.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення розвитку лідерства в органах державної влади України з урахуванням потреб сучасної трансформації публічного управління, євроінтеграційних зобов'язань, цифровізації та викликів воєнного стану. Дослідження підтвердило, що результативне лідерство у публічному секторі не може формуватися виключно через окремі освітні заходи, а потребує системної інтеграції в управління людськими ресурсами, підтриманої організаційною культурою довіри, доброчесності та відповідальності.

У процесі розроблення пропозицій доведено, що ключовим напрямом модернізації є удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку лідерства як цілісної системи взаємопов'язаних структур, процедур та інструментів, спрямованих на формування, оцінювання, відтворення і розвиток лідерських компетентностей державних службовців. Запропоновано структуру механізму, яка поєднує нормативний, стратегічний, кадровий, освітній, оціночний і культурний компоненти, що дозволяє перейти від фрагментарного застосування інструментів до комплексного управління лідерським потенціалом у межах HR-циклу. Встановлено, що відсутність синхронізації хоча б одного елементу призводить до дисбалансу системи та знижує практичну результативність розвитку лідерських компетентностей.

Обґрунтовано, що підвищення дієвості розвитку лідерства потребує зміни логіки кадрової політики, орієнтованої на управління талантами та наступністю. Доведено доцільність розширення практики кадрового резерву як інструменту забезпечення безперервності управління, впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку на основі компетентнісних прогалин і стратегічних потреб органу влади, а також інституціоналізації наставництва як механізму передачі управлінського досвіду і формування професійної культури лідерства. Підкреслено, що ці інструменти мають застосовуватися не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиного циклу розвитку управлінського корпусу.

Окремо підтверджено, що ефективність запропонованих механізмів прямо залежить від трансформації організаційної культури органів влади. Доведено, що у воєнний і післявоєнний період критично важливими стають стресостійкість, етичність, взаємна довіра та персональна відповідальність керівників, оскільки саме ці характеристики забезпечують стійкість інституцій та здатність управлінських команд діяти в умовах невизначеності. Кількісне обґрунтування, здійснене у попередніх розділах, підтвердило, що за існуючих темпів охоплення навчанням повний цикл оновлення компетентностей перевищує сім років, що є надмірно тривалим у динамічному середовищі публічного управління. У зв’язку з цим обґрунтовано необхідність посилення практикоорієнтованих форм розвитку, інтеграції навчання з діяльністю та забезпечення системного фінансування програм розвитку лідерства з фокусом на керівні посади.

Отже, результати третього розділу засвідчують, що підвищення рівня лідерства в органах державної влади України потребує системної модернізації управління людським капіталом, у межах якої розвиток компетентностей, оцінювання, кадровий резерв, наставництво, цифрові інструменти та організаційна культура формують єдину керовану систему. Запропоновані напрями удосконалення створюють підґрунтя для посилення інституційної стійкості, прозорості кадрових процесів і результативності публічного управління, що є визначальним для реалізації реформ та забезпечення ефективного функціонування держави в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження проблематики розвитку лідерства в органах державної влади України в умовах воєнного стану, євроінтеграційних трансформацій та цифрової модернізації публічного управління. Отримані результати підтверджують, що лідерство у системі державної служби набуває не лише управлінського, а стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на інституційну спроможність держави забезпечувати сталість функціонування, ефективність реалізації політики та довіру громадян.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади формування лідерства у публічному секторі, розкрито еволюцію наукових підходів до розуміння сутності лідерства – від класичних теорій рис і поведінкових моделей до сучасних концепцій трансформаційного, адаптивного та ціннісно орієнтованого лідерства. Доведено, що в умовах складного та динамічного середовища державне управління потребує переходу від адміністративно-бюрократичної моделі керівництва до моделі лідерського впливу, заснованої на стратегічному мисленні, відповідальності, етичності та здатності до управління змінами. Визначено, що лідерство у публічному секторі є інтегративною компетентністю, яка формується на перетині нормативного регулювання, організаційної культури, системи професійного розвитку та механізмів оцінювання результативності діяльності.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану розвитку лідерства в органах державної влади України. Встановлено, що нормативно-правова база створює інституційні передумови для розвитку лідерських компетентностей через запровадження компетентнісного підходу, системи професійного навчання та механізмів оцінювання службової діяльності. Водночас виявлено низку системних дисбалансів: фрагментарність впровадження реформ, домінування формального підходу до підвищення кваліфікації, недостатню інтеграцію результатів навчання в систему кар’єрного просування та стратегічного кадрового

планування. Кількісний аналіз показав, що темпи оновлення компетентностей не відповідають швидкості змін у середовищі публічного управління, що знижує адаптивність та інституційну стійкість системи.

Порівняльний аналіз із практиками країн Європейського Союзу засвідчив, що ефективні моделі розвитку лідерства базуються на інтеграції лідерських компетентностей у повний цикл управління людськими ресурсами – від добору та оцінювання до навчання, наставництва й управління наступністю. Ключовою відмінністю європейських підходів є орієнтація на поведінково-результативні критерії оцінювання, персоналізовані траєкторії розвитку, системність кадрової наступності та поєднання індивідуального розвитку з інституційними цілями.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення розвитку лідерства в органах державної влади України. Запропоновано структурну модель організаційно-управлінського механізму розвитку лідерства, що охоплює нормативний, стратегічний, кадровий, освітній, оціночний та культурний блоки. Доведено, що лише синхронізація цих складових забезпечує системний характер формування та відтворення лідерського потенціалу.

Обґрунтовано необхідність переходу до поведінково-результативної моделі оцінювання лідерських компетентностей із використанням багатоканального зворотного зв’язку, інтеграції лідерства в систему стратегічного управління персоналом, розширення практики формування кадрового резерву та впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Особливу увагу приділено трансформації організаційної культури як базової умови закріплення лідерських практик у повсякденній діяльності органів влади.

Важливим результатом роботи стало обґрунтування доцільності запровадження інноваційних інструментів розвитку лідерства, зокрема цифрових платформ управління компетентностями, концепції leadership pipeline, моделі action learning, наставництва, executive coaching та адаптації моделі CAF як інструменту самооцінки й управління якістю. Доведено, що їх інтеграція створює багаторівневу систему розвитку лідерства, у якій професійне зростання керівників

узгоджується зі стратегічними цілями державної політики та вимогами до результативності публічного управління.

Загалом результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що ефективний розвиток лідерства в органах державної влади можливий лише за умови системної трансформації управління людським капіталом – від формального адміністрування кадрових процедур до стратегічного управління лідерським потенціалом. Такий підхід забезпечує скорочення циклу оновлення компетентностей, підвищення прозорості кадрових рішень, зміцнення інституційної стійкості та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Отже, формування сучасної моделі публічного лідерства є не лише складовою реформи державної служби, а необхідною умовою забезпечення ефективності державної політики, інституційної спроможності та сталого розвитку України в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua

2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

3. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

4. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

5. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

6. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

7. Авер’янов В. Б. Державне управління в Україні : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 512 с.

8. Андрійко О. Ф. Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 624 с.

9. Бакуменко В. Д. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : НАДУ, 2018. 416 с.

10. Бандурка О. М. Управління персоналом в органах державної влади : навч. посіб. Харків : Основа, 2017. 368 с.

11. Бєлєнкова О. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у публічному секторі : монографія. Київ : КНУБА, 2022. 284 с.

12. Василенко І. А. Державне управління : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 376 с.

13. Воронько Л. О. Лідерство в системі публічного управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 248 с.

14. Гаєвська Л. В. Організаційна культура державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 312 с.

15. Головко В. М. Управління змінами у публічному секторі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 264 с.

16. Гриньова В. М. Управління персоналом : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2018. 544 с.

17. Державна служба в Україні : статистичний збірник. Київ : НАДС, 2023. 198 с. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

18. Децентралізація влади в Україні : монографія / за ред. В. Д. Бакуменка. Київ : НАДУ, 2021. 432 с.

19. Єрмоленко А. М. Публічне управління та інституційна спроможність : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 298 с.

20. Калашник Н. В. Безперервна освіта державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 240 с.

21. Коваль Л. П. Компетентнісний підхід у публічному управлінні : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 276 с.

22. Куйбіда В. С. Державне управління в Україні : підручник. Київ : НАДУ, 2019. 404 с.

23. Липовська Н. А. Лідерство в органах публічної влади : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 356 с.

24. Марущак О. М. HR-менеджмент у державній службі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 224 с.

25. Нижник Н. Р. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : КНТ, 2020. 328 с.

26. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

27. Савченко В. А. Управління людськими ресурсами : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 504 с.

28. Сурмін Ю. П. Теорія державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2019. 376 с.

29. Харченко Н. П. Управлінське лідерство : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 256 с.

30. Хаітов П. В. Лідерство та організаційні зміни : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 248 с.

31. Чиркін В. Є. Теорія публічного управління : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 416 с.

32. Шаров Ю. П. Стратегічне управління в публічній сфері : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.

33. Яременко О. Л. Професійний розвиток державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 268 с.

34. Кабінет Міністрів України. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

35. НАДС. Звіт про результати діяльності 2023. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

36. НАДС. Методичні рекомендації щодо оцінювання службової діяльності. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

37. Верховна Рада України. База законодавства України. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

38. Ansoff H. Strategic Management. London : Macmillan, 1984. 288 p.

39. Bass B. M. Transformational Leadership. New York : Free Press, 1985. 272 p.

40. Bennis W. On Becoming a Leader. New York : Basic Books, 2009. 208 p.

41. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.

42. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.

43. European Commission. Digital Government Benchmark 2023. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu (дата звернення: 15.12.2025).

44. European Commission. Public Administration Reform in EU Candidate Countries. Brussels, 2023. 96 p. URL: https://commission.europa.eu (дата звернення: 15.12.2025).

45. European Institute of Public Administration. CAF Model 2020. Maastricht : EIPA, 2020. 110 p. URL: https://www.eipa.eu (дата звернення: 15.12.2026).

46. European Institute of Public Administration. CAF Resource Centre. URL: https://www.eipa.eu/caf (дата звернення: 15.12.2025).

47. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.

48. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.

49. Government of Estonia. Public Service Development Strategy. URL: https://www.valitsus.ee (дата звернення: 15.12.2025).

50. Government of Estonia. Top Civil Service Competency Framework. Tallinn, 2021. 54 p. URL: https://www.riigikantselei.ee (дата звернення: 15.12.2025).

51. Government of France. Public Leadership Framework. Paris, 2022. 68 p. URL: https://www.fonction-publique.gouv.fr (дата звернення: 15.12.2025).

52. Government of Poland. Civil Service Development Program. URL: https://www.gov.pl (дата звернення: 15.12.2025).

53. Government of Poland. Civil Service Qualification Standards. Warsaw, 2020. 72 p. URL: https://www.gov.pl (дата звернення: 15.12.2025).

54. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

55. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.

56. Ministry of Public Transformation of Ukraine. Digital Competence Framework for Civil Servants. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

57. OECD. Government at a Glance 2023. URL: https://www.oecd.org/gov (дата звернення: 15.12.2025).

58. OECD. Leadership for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2020. 156 p. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 15.12.2025).

59. OECD. Public Service Leadership and Capability Review. Paris : OECD Publishing, 2019. 142 p. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 15.12.2025).

60. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 15.12.2025).

61. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 1985. 592 p.

62. SIGMA. Monitoring Reports Ukraine 2023. URL: https://www.sigmaweb.org (дата звернення: 15.12.2025).

63. SIGMA. Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2022. 204 p. URL: https://www.sigmaweb.org (дата звернення: 15.12.2025).

64. UK Civil Service Learning. Leadership Academy. URL: https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk (дата звернення: 15.12.2025).

65. UK Civil Service. Leadership Statement Framework. London, 2021. 48 p. URL: https://www.gov.uk (дата звернення: 15.12.2025).

66. UNDP. Public Administration Reform in Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine (дата звернення: 15.12.2025).

67. United Nations. Public Service Leadership for the SDGs. New York, 2021. 158 p. URL: https://publicadministration.un.org (дата звернення: 15.12.2025).

68. Weber M. Economy and Society. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.