

**Анастасія БОГДАН**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Олег ІВАЩУК)

## **ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління дедалі чіткіше демонструють, що ефективність державних інституцій визначається не лише наявністю формальних процедур, але і здатністю людей, які ними оперують, діяти проактивно, відповідально та стратегічно. У цьому контексті лідерські компетентності публічних службовців перетворюються на одну з ключових передумов стійкості та результативності державної служби, а також стають ресурсом, який суттєво підсилює інституційну спроможність держави. Адже, «основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України» [1].

Лідерство в публічному секторі потрібно розглядати як здатність не лише приймати стратегічно виважені рішення, а й формувати середовище довіри, забезпечувати інституційну стійкість, ініціювати зміни та спрямовувати колектив на досягнення суспільно значущих результатів. Окрім того, «лідерство у державному управлінні виступає як процес організації діяльності соціальних груп задля досягнення спільних цілей, що базується на

авторитеті лідера, визнанні його особистісних якостей і прийнятті створених ним організаційних умов» [3].

Публічні службовці дедалі частіше стикаються з необхідністю оперативно реагувати на кризові ситуації, приймати рішення в умовах високої невизначеності, забезпечувати міжвідомчу координацію та ефективно комунікувати з громадськістю. Це потребує не лише професійних знань, а й розвитку стратегічного мислення, емоційного інтелекту, здатності мотивувати персонал та формувати довіру в колективах. Тому «підвищення особистої результативності державного службовця можливе лише за умови усвідомленого розвитку лідерських якостей, відповідального ставлення до службових обов'язків і готовності до адаптації в умовах змін. Формування такої моделі публічної служби потребує як інституційної підтримки, так і особистісної мотивації до зростання» [3]. У цьому контексті формування лідерських компетентностей передбачає застосування системи сучасних інструментів, що охоплюють освітні, організаційні, психологічні та цифрові засоби впливу.

Базовими інструментами формування лідерських компетентностей є формальна освіта й безперервний професійний розвиток. Магістерські програми з публічного управління, тренінги з управління персоналом, стратегічного мислення, кризового менеджменту, а також навчальні курси, орієнтовані на розвиток емоційного інтелекту, сприяють набуттю публічними службовцями цілісної системи управлінських знань і навичок. Окрім того, «одним із ефективних підходів, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій, є використання сучасних технологій навчання та особистісного розвитку, зокрема коучингу» [4]. Коучингові технології сприяють саморефлексії, визначенню професійних цілей та підвищенню особистої відповідальності за управлінські рішення. Навички колективної взаємодії, розподілу відповідальності, налагодження комунікацій та запобігання конфліктам формуються

на основі навчання в команді. У процесі командного навчання учасники отримують можливість взаємодіяти у реальних або змодельованих управлінських ситуаціях, навчаються приймати колективні рішення, узгоджувати позиції, долати суперечності та спільно відповідати за результат діяльності.

Розгляд сучасних інструментів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців дозволяє визначити комплекс засобів, які сприяють формуванню стратегічного мислення, управлінської гнучкості, комунікативної ефективності та ціннісно орієнтованого лідерства. Однак для оцінювання результативності використання підходів необхідно мати емпіричні дані, що відображають рівень сформованості відповідних компетентностей у цільовій групі. З цією метою було проведено анкетування слухачів програми підвищення кваліфікації «Розвиток лідерського потенціалу», яке дало можливість визначити вихідні показники, відстежити динаміку змін та оцінити ефективність застосування зазначених інструментів у практичному навчальному процесі. В анкетуванні взяли участь 35 публічних службовців різних органів державної влади та місцевого самоврядування. Оцінювання проводилося до початку навчання та після завершення програми з метою визначення динаміки розвитку лідерських компетентностей. Результати анкетування подано у табл. 1 та підтверджують, що програма «Розвиток лідерського потенціалу» має значний позитивний вплив на професійний розвиток публічних службовців, високу результативність застосованих у програмі освітніх підходів та інструментів, адже отримані дані свідчать про суттєве зростання рівня сформованості лідерських компетентностей слухачів за всіма ключовими блоками оцінювання. Середнє значення показників зросло з 3,12 бала (до програми) до 4,26 бала (після програми) за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 1

**Результати анкетування щодо рівня лідерських  
компетентностей**

| <b>Група компетентностей</b>             | <b>Середній бал до програми</b> | <b>Середній бал після програми</b> | <b>Динаміка (зростання)</b> |
|------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Стратегічне мислення                  | 3,05                            | 4,21                               | +1,16                       |
| 2. Комунікативні навички                 | 3,18                            | 4,34                               | +1,16                       |
| 3. Управління командою                   | 3,09                            | 4,28                               | +1,19                       |
| 4. Особистісні лідерські якості          | 3,26                            | 4,33                               | +1,07                       |
| 5. Етичне лідерство                      | 3,41                            | 4,47                               | +1,06                       |
| 6. Цифрова та інноваційна компетентність | 3,08                            | 4,15                               | +1,07                       |
| 7. Саморефлексія та професійний розвиток | 3,20                            | 4,39                               | +1,19                       |
| Середнє значення загалом                 | 3,12                            | 4,26                               | +1,14                       |

Примітка. Складено автором.

Таким чином, анкетування дало можливість визначити вихідний рівень лідерських якостей учасників і встановити наявні прогалини, що потребували розвитку у процесі навчання; спостерігати позитивну динаміку зростання компетентностей; оцінити вплив програми на професійну діяльність слухачів; підтвердити ефективність командного та практикоорієнтованого навчання, яке найбільше впливає на розвиток навичок взаємодії, комунікації та лідерської поведінки. Тому, розвиток лідерських компетентностей публічних службовців має ґрунтуватися на інтегрованому, міждисциплінарному та безперервному підході, який поєднує освітні, організаційні, цифрові та етичні інструменти. Такий підхід забезпечує формування сучасного лідера, здатного діяти інноваційно та відповідально в умовах динамічних змін, сприяючи посиленню ефективності державного управління й сталому розвитку суспільства.

**Список використаних джерел:**

1. Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/02>.
2. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>.
3. Поспєлова Т. В., Олещенко В. Ю. Підвищення власної ефективності державного службовця на засадах лідерства. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11177>.
4. Чернякова О. В., Гришко О. Д., Палій А. М. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. Вип. 1. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.19>.