МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

І ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

# СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

**Виконала**: здобувачка вищої освіти 2 курсу
кваліфікація магістр

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»,

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Спінул Олена Олександрівна**
(ПІБ)
**Науковий керівник:** д.ю.н., професор
**Цільмак Олена Миколаївна**

(ПІБ)
**Рецензент:** д.ю.н., професор
**Корнута Людмила Михайлівна**

Одеса – 2025 р.

# А Н О Т А Ц І Я

**на магістерську роботу здобувачки Спінул Олени Олександрівни на тему «Соціально-правові аспекти лідерства державного службовця»**

Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячено комплексному теоретико-правовому та соціально-психологічному аналізу соціально-правових аспектів лідерства державного службовця в умовах трансформації системи публічного управління України. З'ясовано сутність лідерства як соціально-правової категорії, його місце в структурі державної служби, а також роль лідера-публічного службовця у забезпеченні ефективності діяльності органів державної влади, дотримання принципів верховенства права, публічності, прозорості та служіння суспільним інтересам. Робота складається зі вступу, трьох розділів (восьми підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади дослідження лідерства як соціально-правового феномена: проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння дефініцій «лідер» і «лідерство», узагальнено основні концепції лідерства, з'ясовано специфіку лідерства в органах державної влади та його відмінність від суто адміністративного керівництва. Лідерство державного службовця розглядається як вищий рівень управлінської культури, що поєднує неформальний вплив, юридично визначені повноваження, етичні стандарти та соціальну відповідальність перед суспільством. У другому розділі проаналізовано сучасний стан правового регулювання лідерства в органах державної влади. Нормативно-правову основу дослідження становлять Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про державну службу» 2015 р.,

Закон України «Про запобігання корупції», акти Президента України, Кабінету Міністрів України, а також документи ЄС та ОЕСР щодо професіоналізації публічної служби. Досліджено нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства державних службовців, виявлено прогалини та суперечності у чинному регулюванні, охарактеризовано реальний стан розвитку лідерства в органах державної влади України, проаналізовано зарубіжний досвід формування лідерських компетентностей у публічному секторі (країни ЄС, ОЕСР, Північна Америка). У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення лідерства в органах державної влади як інструменту ефективної державної служби. Запропоновано підходи до удосконалення нормативно-правового регулювання впровадження лідерства на державній службі, посилення компетентнісного підходу у сфері професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, розвитку системи безперервної освіти і самоосвіти. Сформовано пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду у формуванні профілів компетентностей лідера-державного службовця, удосконалення кадрової політики, процедур добору, оцінювання та кар'єрного просування публічних службовців на засадах лідерства.

На основі застосування системного та компетентнісного підходів визначено механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців, який охоплює стратегічно орієнтований, навчально-розвивальний та когнітивно-результативний рівні. Показано, що лідерство державного службовця має інтегрувати правові, організаційні, етичні та психологічні компоненти, а також спиратися на належне нормативне забезпечення, інституційну підтримку та сучасні технології управління персоналом.

Окремий напрям магістерського дослідження присвячено удосконаленню лідерства державних службовців як ключової умови підвищення ефективності діяльності органів державної влади. На основі аналізу чинного законодавства, вітчизняної практики та зарубіжних моделей

обґрунтовано, що розвиток лідерства потребує не лише особистісного самовдосконалення службовця, а й цілеспрямованого нормативно-правового, інституційного та організаційного забезпечення. Запропоновано посилити компетентнісний підхід у доборі, атестації та просуванні кадрів, інтегрувати лідерські компетентності у професійні стандарти державної служби, розширити спектр програм підвищення кваліфікації з акцентом на етичне, трансформаційне та сервісно орієнтоване лідерство, розвивати механізми наставництва, самоосвіти й організаційного навчання. Наголошено, що вдосконалення лідерства неможливе без формування в органах публічної влади такої організаційної культури, у якій цінуються прозорість, підзвітність, повага до прав людини та готовність до змін, а лідерство розглядається не як формальний статус, а як соціально-правова відповідальність за результати управлінських рішень і довіру громадян до держави.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані у правотворчій діяльності при вдосконаленні законодавства про державну службу та кадрову політику; в освітньому процесі закладів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»; у діяльності служб управління персоналом органів державної влади для діагностики й розвитку лідерського потенціалу державних службовців, удосконалення програм професійного навчання та системи оцінювання їх компетентностей.

***Ключові слова:*** соціально-правові аспекти, лідерство державного службовця, публічне управління, державна служба, лідерський потенціал, компетентнісний підхід, нормативно-правове забезпечення, професійний розвиток, публічне врядування.

## SUMMARY

**for the master's thesis of applicant Spinul Olena Oleksandrivna on the topic «Social and legal aspects of leadership of a civil servant»**

Master's research project for obtaining a master's degree in the specialty 281 «Public Management and Administration». – National University «Odesa Law Academy», Odesa, 2025.

The master's thesis is devoted to a comprehensive theoretical, legal, and socio-psychological analysis of the socio-legal aspects of civil servant leadership in the context of the transformation of Ukraine's public administration system. The essence of leadership as a socio-legal category, its place in the structure of the civil service, and the role of the leader-civil servant in ensuring the effectiveness of public authorities, compliance with the principles of the rule of law, publicity, transparency and serving the public interest are clarified. The work consists of an introduction, three chapters (eight sections), conclusions, a list of sources used, and appendices.

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of leadership research as a socio-legal phenomenon: it analyses the evolution of scientific approaches to understanding the definitions of «leader» and «leadership», summarises the main concepts of leadership, and clarifies the specifics of leadership in government bodies and its difference from purely administrative management. The leadership of a civil servant is seen as the highest level of management culture, combining informal influence, legally defined powers, ethical standards, and social responsibility to society. The second chapter analyses the current state of legal regulation of leadership in government bodies. The regulatory and legal basis for the study is the Constitution of Ukraine, the Labour Code of Ukraine, the Law of Ukraine «On Public Service» of 2015, the Law of Ukraine «On Preventing Corruption», acts of the President of

Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, as well as EU and OECD documents on the professionalisation of public service. The regulatory and legal framework for the development of leadership among civil servants is examined, gaps and contradictions in the current regulation are identified, the actual state of leadership development in Ukrainian public authorities is characterised, and foreign experience in the formation of leadership competencies in the public sector (EU countries, OECD, North America) is analysed. The third section substantiates directions for improving leadership in public authorities as a tool for effective public service. Approaches are proposed for improving the regulatory framework for the implementation of leadership in the civil service, strengthening the competency-based approach in the field of professional training, retraining and advanced training of civil servants, and developing a system of continuous education and self-education. Proposals have been formulated on the use of foreign experience in shaping the competency profiles of civil servant leaders, improving personnel policy, and procedures for the selection, evaluation, and career advancement of public servants based on leadership principles.

Based on the application of systemic and competency-based approaches, a mechanism for developing the leadership potential of civil servants has been identified, covering strategically oriented, educational and developmental, and cognitive and performance levels. It has been shown that the leadership of civil servants should integrate legal, organisational, ethical and psychological components, as well as be based on adequate regulatory support, institutional support and modern personnel management technologies.

A separate area of master's research is devoted to improving the leadership of civil servants as a key condition for increasing the effectiveness of public authorities. Based on an analysis of current legislation, domestic practice and foreign models, it is argued that leadership development requires not only personal self-improvement on the part of civil servants, but also targeted regulatory, institutional and organisational support. It is proposed to strengthen

the competence-based approach to the selection, certification and promotion of personnel, to integrate leadership competencies into professional standards of public service, to expand the range of professional development programmes with an emphasis on ethical, transformational and service-oriented leadership, and to develop mechanisms for mentoring, self-education and organisational learning. It is emphasised that leadership improvement is impossible without the formation of an organisational culture in public authorities that values transparency, accountability, respect for human rights and readiness for change, and where leadership is seen not as a formal status but as a social and legal responsibility for the results of management decisions and citizens' trust in the state.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the conclusions and recommendations formulated in the work can be used in law-making activities to improve legislation on civil service and personnel policy; in the educational process of higher education institutions in the specialty 281 «Public Management and Administration»; in the activities of personnel management services of state authorities for the diagnosis and development of the leadership potential of civil servants, the improvement of professional training programmes and the system for assessing their competencies.

***Key words:*** social and legal aspects, civil servant leadership, public administration, civil service, leadership potential, competency-based approach, regulatory and legal support, professional development, public governance.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КАТЕГОРІЇ……9**

1.1 Теореттичні підходи до визачення сутності поняття «лідерство».....9

1.2 Методологічні підходи до вивчення лідерства……..…..…22

1.3 Особливості літерства в органах державної влади……..……....27

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ……..…..33**

2.1 Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства державних службовців……..33

2.2 Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної влади…….....38

2.3 Зарубіжний досвід розвитку лідерства державних службовців……46

**РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ….52**

3.1 Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження лідерства на державній службі…….……52

3.2 Застосування зарубіжного досвіду в аспекті розвитку лідерства державних слубовців…….....57

**ВИСНОВКИ……..…66**

**СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……71**

**ДОДАТКИ…….....83**

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Будь-яка діяльність орієнтована на досягнення визначених результатів і поставлених цілей. Особливої ваги це набуває у сфері публічного управління та в органах місцевого самоврядування, де ефективність роботи безпосередньо пов'язана з якістю управлінських рішень. Посадова особа, яка має вплив на працівників, повинна добирати та застосовувати такі форми й методи впливу на колектив, які будуть результативними й водночас відповідатимуть вимогам законодавства та етичним нормам. Передусім керівник стикається з необхідністю вибору оптимальних важелів управління та способів їх впровадження у свою практичну діяльність. Для реалізації завдань і цілей державного органу важливо забезпечити належну організацію влади, що неможливо без відповідального лідера. Лідер-державний службовець має узгоджувати інтереси та потреби членів колективу з вимогами права і нормами цивілізованої поведінки, не допускаючи залежності працівників від його особистих прихильностей чи неформальних «благодіянь».

Проблематика лідерства загалом посідає одне з провідних місць у сучасному суспільному дискурсі. Студенти прагнуть бути лідерами в навчанні, спортсмени – у спортивній діяльності, представники політичної та управлінської еліти постійно змагаються за вплив і владу. Отже, уявлення про лідера завжди було присутнім у різних сферах життєдіяльності людини – від наукової до соціокультурної. У сучасних умовах особливого значення набуває не лише фактичний результат, а й людський досвід, який лежить в основі інновацій, зміни управлінських підходів та розвитку лідерства у публічній сфері. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні професійних якостей керівників будь-якого рівня. Обіймання керівної посади передбачає не лише розширення кола посадових обов'язків і потребу у високій кваліфікації та відповідній освіті, а й наявність розвинених лідерських рис. Не кожен фахівець, навіть маючи високий професійний рівень, здатен стати

ефективним керівником, якщо він не вміє організувати роботу колективу, мотивувати людей, не володіє навичками комунікації та командної взаємодії.

Це повною мірою стосується й державних службовців. В органах державної влади дедалі активніше впроваджуються сучасні управлінські підходи, близькі до тих, що застосовуються в інших організаціях і установах. Лідерство в системі державної служби має важливе значення для функціонування всієї системи публічного управління, адже саме через діяльність керівників-державних службовців реалізуються владні повноваження, регулюються суспільні відносини, організовується робота підпорядкованих підрозділів. Від стилю лідерства, дотримання правових норм, етичних стандартів та вміння взаємодіяти з колективом значною мірою залежить ефективність роботи державного органу.

Розвиток лідерства в умовах реформування місцевого самоврядування, реалізації реформи децентралізації та визначення нових стратегічних орієнтирів розвитку Української держави є однією з ключових передумов належного врядування. Провідна роль у цьому процесі належить державним службовцям нової генерації – лідерам у системі державної служби, талановитим і професійним керівникам, які володіють сучасними персонал-технологіями, здатні ефективно вирішувати соціальні й управлінські конфлікти, реалізовувати свій комунікативний потенціал та формувати лідерів серед підлеглих. Важливо, щоб таке лідерство спиралося на правові засади, відповідало принципам публічності, прозорості, підзвітності та служіння суспільним інтересам.

У розвинутих країнах діють національні програми формування й розвитку лідерства в публічній службі. Лідерство передбачає вміння розуміти й аналізувати мотиви поведінки людей, враховувати їхні потреби й цілі розвитку, впливати на них у правовий і етично прийнятний спосіб. Саме тому ця тематика привертає увагу державної влади, адже використання принципів лідерства сприяє зміцненню інституційної спроможності органів державної влади. Сучасна система публічного управління потребує нових підходів,

форм і стилів керівництва, які б відповідали конституційному призначенню державних органів і водночас враховували соціальні очікування громадян. Належно сформоване лідерство державних службовців здатне підвищити якість взаємодії між людьми, соціальними групами, інститутами громадянського суспільства та органами державної влади, зміцнюючи довіру до публічної служби як правового й соціально відповідального інституту.

Як демонструють сучасні дослідження А. Антонова, О. Васильєвої, Н. Гончарук, С. Калашнікової, Л. Корнути, Н. Липовської, Є. Литвиновського, М. Логунової, В. Міщишина, Ю. Мохової, Н. Непрядкіної, М. Орлів, Н. Орлової, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Підлісної, С. Серьогіна, А. Халецької, А. Чечель, О. Цільмак якість підготовки та діяльності публічних службовців на компетентнісних засадах має першочергове значення для вирішення економічних і соціальних завдань, які постали перед Україною сьогодні. Значний внесок у вирішення сучасних питань, які стосуються розвитку лідерства в структурі організації та концептуальних засад лідерства, зробили такі зарубіжні автори, як І. Адизес, Б. Басс, Д. Герсон, Д. Джуран, Д. Коттер, М. Метклаф, К. Нгуен, Р. Строгділ, Ф. Фідлер, Н. Чаррон.

Попри значний масив теоретичних і прикладних наукових досліджень, присвячених механізмам публічного управління, усе ще відчутною є потреба в комплексному аналізі проблеми розвитку лідерського потенціалу державних службовців у контексті реформування системи публічного управління. Особливо актуальним є опрацювання механізму такого розвитку на засадах компетентнісного підходу, з урахуванням сучасних інформаційних технологій та соціально-правових вимог до діяльності державного службовця. Саме це зумовлює актуальність обраної теми дослідження, визначає його мету й конкретизує основні завдання роботи.

**Нормативно-правова основа магістерської роботи.** Магістерське дослідження базується на положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про державну службу» 2015 р., Закону України «Про запобігання корупції», Указу Президента України «Про

Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» тощо. У процесі підготовки магістерського дослідження було використано також окремі норми й положення законодавства зарубіжних держав, що дало змогу з'ясувати специфіку формування компетентностей та лідерських якостей у сфері публічного управління в порівняльно-правовому вимірі. Це дозволило глибше розкрити соціально-правові засади лідерства державного службовця, зіставити українську модель із зарубіжними підходами до визначення правового статусу, повноважень та відповідальності публічного лідера. Емпіричною базою дослідження стали результати опитувань публічних службовців щодо формування необхідних професійних компетентностей і лідерських якостей в сучасних соціально-правових умовах, а також статистичні дані соціологічних досліджень, що відображають реальний стан і тенденції розвитку лідерства в системі публічного управління.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська робота виконана відповідно до плану наукових досліджень кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

**Мета і задачі дослідження.** *Мета* магістерської роботи полягає у комплексному науковому, теоретико-правовому, інформаційному та практичному аналізі соціально-правових засад формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням його основних рівнів (стратегічно орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) з метою забезпечення ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Визначена мета зумовила постановку та вирішення таких *завдань*:

- охарактеризувати основні якості лідера-державного службовця та стилі лідерства в умовах сталого розвитку системи публічного управління;

- систематизувати зарубіжний досвід формування та розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі з урахуванням соціально-правових підходів;

- обґрунтувати результати впровадження компетентнісного підходу до діяльності державних службовців у зарубіжних країнах та в Україні, звертаючи увагу на його соціально-правові наслідки;

- визначити особливості підготовки та професійного розвитку лідерів державної служби для забезпечення реалізації реформи публічного управління;

- проаналізувати потреби державних службовців у професійному навчанні з метою виявлення та розвитку їхнього лідерського потенціалу в сучасних соціально-правових умовах;

- удосконалити науково-методичний підхід до визначення лідерського потенціалу державних службовців та шляхів його розвитку для подальшого використання в освітньому процесі.

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, що виникають у процесі формування сучасних аспектів лідерства в органах державної влади.

*Предметом дослідження* є соціально-правові аспекти лідерства дердавного службовця.

**Методи дослідження.** Методологічну основу магістерського дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання соціально-економічних процесів та механізмів публічного управління в сучасних світовій і національній економіках. Основні наукові результати роботи отримано завдяки застосуванню таких підходів: історичного методу – під час вивчення передумов становлення й розвитку лідерства в Україні та за кордоном; методів аналізу, синтезу, формалізації й узагальнення – для систематизації зарубіжного досвіду формування лідерських компетентностей у публічному секторі, оцінювання сучасного стану та тенденцій їх розвитку в інших країнах і в Україні; статистичних методів, методів групування, систематизації та узагальнення – при з'ясуванні

особливостей сучасного етапу підготовки лідерів для реалізації реформи публічного управління на різних рівнях, аналізі потреб публічних службовців у професійному навчанні, узагальненні складових механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні. Використання системного підходу дало змогу обґрунтувати механізм розвитку лідерського потенціалу публічних службовців з урахуванням концептуальних засад реалізації Стратегії реформування державного управління на основі компетентнісного підходу, національної специфіки та актуальних можливостей України.

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

**Структура магістерської роботи.** Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів (вісім підрозділів), висновків, списку використаної літератури та додатків. У вступі обґрунтовується актуальність, визначаються мета, завдання, предмет, методи та об’єкт дослідження. Основна частина магістерської роботи зосереджена на дослідженні проблеми визначення та формування стратегії лідерства державного службовця з урахуванням соціально-правових аспектів. У висновках сформульовано основні результати проведеного дослідження. Додатки допомагають краще та більш наглядно продемонструвати окремі положення та твердження.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КАТЕГОРІЇ

## 1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «лідерство»

Вивчення лідерства і постатей, які впливають на формування поглядів малих і великих соціальних груп, у сучасну епоху набуває особливого значення, зокрема у сфері масової комунікації та публічного управління. Упродовж усього історичного розвитку людства людина прагнула до кращого, шукала досконалі моделі організації суспільного життя. Бажання бути першим і досягати більшого стає рушієм безперервного розвитку суспільства, де основним орієнтиром виступає прогрес. У нинішній період глибоких соціальних і культурних трансформацій, зміни ціннісних орієнтирів та життєвих установок зростає потреба в особистостях, здатних брати на себе лідерські функції не лише в організаційному, а й у ціннісному, правовому вимірах, утілюючи в життя ідеали справедливості, поваги до прав людини та верховенства права. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні у політичній, культурній, економічній і соціальній сферах, призвели до суттєвих змін у комунікаційному просторі й гуманітарних сферах діяльності, зокрема в розумінні управлінських ролей і феномену лідерства в органах державної влади. Останніми роками вітчизняні науковці приділяють дедалі більшу увагу дослідженню лідерства, активно залучаючи західний досвід, у тому числі в частині правового регулювання статусу публічного лідера [84, с. 12]. Культурний простір XXI століття суттєво відрізняється від реалій попереднього століття. Для України характерною є специфіка перетворень: беручи участь у глобальних інтеграційних процесах, держава одночасно повинна розв’язувати внутрішні проблеми, часто шляхом глибоких реформ, у тому числі змінюючи підходи до розуміння ролі та значення лідерства

державних службовців, їх соціальної відповідальності та правового статусу [55, с. 259].

Питання сутності, значення, основних рис і видів лідерства цікавило дослідників уже з давніх часів. Ще мислителі епохи Платона й Арістотеля намагалися з'ясувати, чому одна людина бере владу у свої руки, якою є мета цієї влади та в чиїх інтересах вона реалізується. Давньогрецькі філософи вважали справжнім лідером того, хто своїми діями прагне загального блага й утвердження справедливості. Проте особливо інтенсивного розвитку наукові дослідження лідерства набули вже у XX столітті. Різні аспекти цієї проблематики були розроблені як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, серед яких К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, У. Реддін, Р. Блейк, М. Мутон, Г. Тард, Г. Лебон, Р. Стогділл, В. Дженкінс, Ф. Селзнік, Г. Хоманс, Б. Басс, Ф. Фідлер, З. Холландер, Дж. Джуліан, О. Лозинський, Л.М. Корнута, А. С. Залужний, П. Л. Загоровський та інші.

Сьогодні поняття «лідер» і «лідерство» міцно закріпилися в психологічній, культурологічній, економічній та соціологічній науці, набувши в кожній галузі власних інтерпретацій. У контексті публічного управління й державної служби лідерство розглядається як комплексне соціально-правове явище, що поєднує вплив особистості на колектив, дотримання норм права, етичних стандартів, відповідальність перед суспільством і державою за прийняті управлінські рішення. Поняття «лідер» походить від англосаксонського кореня «lead» («дорога», «шлях»), що пов'язаний із дієсловом «leaden» – «подорожувати», «йти» і в узагальненому значенні трактується як «той, хто веде інших».

В сучасній українській мові термін «лідер» найчастіше розуміють як особу, що користується авторитетом і має вплив у певному колективі. У сучасній філософській, соціально-політичній та психологічній літературі існує кілька десятків, а то й сотні дефініцій лідера та лідерства. Попри відмінності у підходах різних авторів, зумовлені специфікою їх наукових пошуків, між цими визначеннями можна простежити й спільні риси, що дає

змогу структурувати уявлення про лідерство як складний соціальний феномен, у тому числі в контексті публічної служби [23, с. 16].

У менеджменті лідерство часто визначають як становище (статус) певної особи в організації, її підрозділі чи групі, яке характеризується здатністю цієї особи впливати на інших, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Відповідно, лідер організації – це людина, яка результативно поєднує формальне керівництво і неформальний вплив, забезпечуючи узгоджені дії колективу. Лідерство в такому розумінні є водночас і сферою наукового пізнання, і практичною діяльністю, і певним мистецтвом управління людьми.

Лідерство можна розглядати як тип управлінської взаємодії між лідером і працівниками, що ґрунтується на найбільш доцільному для конкретної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Із таких підходів випливає, що лідерство є функцією самого лідера, його послідовників і ситуаційних змінних. У випадку державної служби до цих змінних додаються ще й правові обмеження, етичні стандарти, норми службової поведінки, тобто соціально-правові рамки, в яких реалізується лідерський вплив.

На нашу думку, одним із найглибших є визначення, наведене у філософському енциклопедичному словнику: лідерство (від англ. leader – ведучий, керівник) розглядається як один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли окремий індивід або частина соціальної групи виконує роль лідера – об’єднує, спрямовує дії всієї групи, а інші члени колективу очікують, приймають і підтримують його рішення та вчинки. Частково це поняття перетинається з термінами «управління» і «керівництво», проте водночас відображає специфічну форму взаємовідносин у групі чи організації. Тип лідерства, як підкреслюється у словнику, завжди пов’язаний із характером суспільного ладу, особливостями структури групи та конкретно-історичною ситуацією [13]. Для державного службовця це означає, що стиль і межі його лідерства визначаються також правовою

системою, статусом публічної служби і вимогами суспільства до носіїв влади.

У наведеному визначенні важливим є й розширене тлумачення англійського терміна – не лише як «керівник», а й як «ведучий». Саме в такому розумінні лідерство розглядається у цьому дослідженні: як навичка, уміння, здатність особи виконувати функції «ведучого» – спрямовувати інших, дотримуючись при цьому норм права, етичних принципів та публічних інтересів.

Доктор філософії Річард Л. Дафт, який спеціалізується на дослідженні лідерства, пропонує таке визначення: лідерство – це взаємовідносини між лідером і членами групи, у межах яких вони взаємно впливають один на одного та спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають їхні спільні цілі. У сфері державної служби це означає, що лідерство державного службовця реалізується через партнерську взаємодію з колективом та громадянами і має бути спрямоване на досягнення суспільно значущих цілей у межах правового поля. Р. Л. Дафт у праці «Уроки лідерства» подає узагальнену схему основних складових поняття лідерства (додаток 1). На його думку, лідерство неможливе без впливу, який виникає у процесі взаємодії між людьми, що спільно прагнуть до змін і поділяють певні цілі. Важливо, що ці взаємини не є односторонніми чи пасивними: вплив може здійснюватися в різних напрямах, і не лише лідер впливає на послідовників, а й послідовники – на лідера. Хоча в традиційній північноамериканській культурі лідера часто уявляють як особу, яка «робить щось значуще» для інших, Дафт наголошує, що сутність лідерства полягає насамперед у живій взаємодії. У більшості організацій керівник впливає на підлеглих, але й підлеглі здатні впливати на керівника, спільно формуючи бачення майбутніх змін [42, с. 64]. Лідерство пов’язане не зі збереженням наявного стану речей, а із створенням умов для розвитку й оновлення, при цьому ініційовані зміни мають відображати спільні для лідера і групи цілі.

Важливою рисою лідерства є вплив на людей таким чином, щоб вони об’єднувалися навколо спільної ідеї чи концепції і добровільно прагнули до бажаних результатів у майбутньому. У контексті державної служби це означає, що лідерство державного службовця має ґрунтуватися на взаємодії з колективом, орієнтації на загальний інтерес і реалізації змін у межах правових норм та суспільних очікувань.

У свою чергу, І. Котляров розглядає лідера як соціального суб’єкта, який завдяки виразним особистісним та вольовим якостям, високому професіоналізму й моральному авторитету, умінню гнучко реагувати на ситуацію, своїм ціннісним орієнтаціям і прагненню діяти в інтересах групи забезпечує її сталий розвиток і результативно впливає на спільну діяльність. Така особа має активну підтримку членів групи, визнається ними як ведучий, несе перед ними відповідальність і, використовуючи різні мотиваційні засоби, здатна повести колектив за собою навіть у найскладніших умовах [32].

Усі розглянуті визначення лідерства взаємодоповнюють одне одного та дають змогу глибше розкрити зміст і різні властивості цього явища. Надалі буде проаналізовано основні теоретичні підходи до вивчення феномена лідерства та подано типологію лідерів. Більшість науково-дослідницьких праць у цій сфері зосереджені на еволюції теорій, які допомагають краще зрозуміти природу лідерства, у тому числі в публічному управлінні. Аналіз наукової літератури дає підстави звернутися до праці Р. Дафта «Уроки лідерства», де, на нашу думку, найбільш повно й системно висвітлено теоретичні підходи до визначення поняття «лідерство», що є важливим для подальшого дослідження соціально-правових аспектів лідерства державного службовця.

Ф. Хміль розглядає лідерство як одну з ключових, базових функцій керівника, а вже потім – мотивацію, налагодження комунікації, ухвалення рішень та інші управлінські функції. На думку дослідника, справжній керівник насамперед має бути лідером, оскільки не кожен носій формального

управлінського статусу здатний ефективно впливати на людей. Для керівників, які не впевнені у власних лідерських якостях, важливо цілеспрямовано розвивати свій лідерський потенціал, використовуючи різні методи його вдосконалення. У сфері державної служби це набуває особливого значення, адже здатність бути лідером безпосередньо позначається на якості виконання посадових обов'язків, дотриманні правових норм, етичних стандартів та рівні довіри громадян до органів публічної влади [33, с. 35].

Лідерство доцільно розглядати не лише як вищий, порівняно з традиційним адмініструванням і менеджментом, етап розвитку управління, а й як прояв якісно нового рівня управлінської культури. Саме лідерство дає можливість розкрити потенціал кожної людини для служіння високим цілям і суспільно значущим цінностям. У цьому контексті слушним є визначення лідерства як «повного, автентичного самовираження людини, яка працює на досягнення значущої мети, що позитивно впливає на перетворення». Для державного службовця такою метою виступає реалізація публічного інтересу, забезпечення прав і свобод людини, дотримання принципів верховенства права та соціальної справедливості. Отже, лідерство держслужбовця має виразний соціально-правовий вимір: воно поєднує внутрішні якості особистості з її юридично закріпленими повноваженнями і відповідальністю перед суспільством.

Попри певну абстрактність самого поняття, теорія лідерства має чітке практичне застосування. Різні фахівці можуть спиратися на теоретичні моделі лідерства для формування довіри, налагодження ефективної взаємодії, розвитку власних лідерських якостей. Кадрові служби використовують ці підходи для пояснення та прогнозування багатьох аспектів групової поведінки – згуртованості, конформізму, взаємовідносин у формальних і неформальних структурах. Тривалий час у межах наукового менеджменту домінувала постать інженера, орієнтована передусім на технічну раціональність. Натомість сучасні умови публічного управління вимагають

лідерів-державних службовців, які поєднують професійну компетентність із розумінням соціальних процесів, діють у межах правового поля та спроможні відповідально реалізовувати надані їм владні повноваження. Таким чином, аналіз підходів до вивчення лідерства дозволяє зробити проміжний висновок, що поняття лідерства є складним і багатовимірним. Воно охоплює цілу сукупність аспектів – психологічних, соціальних, організаційних і правових, – що особливо важливо для розуміння соціально-правових аспектів лідерства державного службовця як носія публічної влади [47, с. 22].

Далі варто зазначити, що виділяють кілька основних стилів лідерства, кожен з яких по-різному впливає на колектив і результати діяльності, у тому числі в публічному управлінні та державній службі:

1) демократичний стиль лідерства. Ефективне демократичне лідерство передбачає, що керівник ухвалює рішення, спираючись на внесок кожного члена команди. Остаточне слово залишається за лідером, але думка працівників враховується, а позиція кожного має значення для вибору напрямку роботи. Такий підхід вважають одним із найрезультативніших, адже він дає можливість працівникам нижчого рівня поступово опановувати ширші повноваження, які знадобляться їм на наступних етапах кар'єри. За своєю логікою він близький до того, як ухвалюються колегіальні рішення на засіданнях вищих органів управління. Для державного службовця такий стиль особливо важливий, оскільки він сприяє прозорості, участі та дотриманню принципів належного врядування;

2) авторитарний (автократичний) стиль лідерства. Автократичне лідерство є протилежністю демократичного. У цьому випадку керівник одноосібно визначає рішення, майже не зважаючи на думку підлеглих. Працівників не залучають до обговорення, від них очікується лише виконання вказівок, зокрема щодо термінів і темпів роботи. Сучасні організації, особливо публічні, рідко можуть довго існувати в умовах жорстко авторитарної культури, не ризикуючи втратити мотивацію персоналу та довіру громадян. Більш доцільною є модель, у якій зберігається

управлінська відповідальність керівника, але відкритою залишається можливість висловлювати позиції та пропозиції;

3) лідерство за принципом laissez-faire (невтручання). Це один із найменш директивних стилів. Сам вираз «laissez faire» означає «дозвольте їм робити», що добре відображає суть підходу: керівник максимально делегує повноваження працівникам, дозволяючи їм самостійно приймати рішення. Такий стиль може стимулювати ініціативність і самостійність, але водночас створює ризики втрати контролю над процесами, недооцінки проблем або можливостей розвитку організації. Тому застосовувати його слід обережно, поєднуючи свободу дій з відповідальністю та дотриманням установлених правил, що особливо актуально для державних органів, які діють у межах чітких правових приписів;

4) стратегічне лідерство. Стратегічний лідер зазвичай знаходиться на перетині поточної діяльності організації та її довгострокових цілей. Він одночасно враховує інтереси вищого керівництва та потреби працівників, прагнучи забезпечити стабільні умови праці та розвиток організації. Для багатьох структур, у тому числі державних, це бажаний стиль, оскільки він дозволяє підтримувати різні категорії працівників і орієнтувати їх на спільну перспективу. Проте надмірна концентрація відповідальності в руках однієї особи може створити небезпеку, коли від лідера очікують надмірної «опіки», а система втрачає здатність до саморозвитку без нього;

5) трансформаційне лідерство. Трансформаційний лідер постійно прагне змін і оновлення. Працівники мають певне коло регулярних завдань, але керівник систематично мотивує їх виходити за межі звичних можливостей, розкривати свій потенціал, пробувати нові підходи. У динамічних організаціях, зокрема в умовах реформ публічного управління, такий стиль вважається дуже корисним, оскільки допомагає готувати команду до змін. Водночас є ризик перевантаження працівників, якщо не враховувати індивідуальний темп навчання та не забезпечувати належної підтримки й підготовки до нових завдань;

6) трансакційне (транзакційне) лідерство. За такого стилю основою взаємодії стає обмін: працівник виконує певний обсяг роботи – керівник забезпечує передбачену винагороду. Це можуть бути премії, бонуси, доплати за досягнення встановлених показників. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати ролі та обов'язки, встановити прозорі правила стимулювання. Однак він може й обмежувати розвиток ініціативи: якщо працівники точно знають, скільки «коштують» їхні зусилля, вони можуть не прагнути робити більше, ніж передбачено. Тому транзакційні механізми доцільно поєднувати з нематеріальним визнанням, можливостями професійного росту та врахуванням суспільної місії державної служби;

7) бюрократичний стиль лідерства. Для бюрократичного лідера головним орієнтиром є правила, інструкції й процедури. На відміну від суто авторитарного керівника, він може вислухати думку працівників, але в разі суперечності з усталеними нормами зазвичай віддає перевагу дотриманню формальних приписів. Співробітники в такій системі можуть не відчувати надмірного тиску, проте мають обмежену свободу у виборі способів виконання завдань. Це стримує інновації й погано узгоджується з цілями швидкого розвитку організації. Для органів державної влади, де дотримання процедури є обов'язковим, важливо поєднувати бюрократичну чіткість із елементами гнучкого, орієнтованого на результат лідерства [70, с. 31].

Варто зазначити, що розглядаючи лідерство як соціальне явище, можна побачити, що воно має безліч форм прояву. Різні наукові підходи до класифікації стилів і типів лідерства пов'язані з прагненням прогнозувати можливу поведінку лідерів з певними рисами характеру, цінностями та управлінськими установками. У літературі також виділяють конструктивне (функціональне) лідерство, яке сприяє досягненню цілей організації; деструктивне (дисфункціональне), що ґрунтується на егоїстичних мотивах і завдає шкоди колективу чи інституції; та нейтральне, яке майже не впливає на результативність діяльності. Для державної служби особливо важливою є

саме конструктивна форма лідерства, орієнтована на суспільний інтерес та дотримання правових норм.

Традиційно виокремлюють також авторитарний, демократичний і ліберальний стилі лідерства. Демократичний стиль ґрунтується на врахуванні інтересів, потреб і думок членів групи, залученні їх до вироблення й реалізації рішень. Авторитарний стиль передбачає одноосібне управлінське рішення, що часто спирається на загрозу санкцій. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням лідера в роботу групи, яка нерідко діє стихійно та недостатньо організовано. Лідерство може бути активним або пасивним. У цьому випадку йдеться не стільки про стиль впливу, скільки про особистісне ставлення керівника до справи. Пасивний лідер майже не втручається в діяльність колективу, не контролює виконання завдань, не підкреслює важливості результатів. Активний лідер, навпаки, має реальний вплив, надихає підлеглих, довіряє їм, чітко пояснює очікування та належним чином відзначає досягнення [84, с. 21].

Окремо виділяють емоційне, ділове й інформаційне лідерство. Емоційний лідер – це людина, до якої звертаються по підтримку й співчуття; діловий лідер уміє організувати роботу, налагодити взаємодію, забезпечити результат; інформаційний лідер має широкий кругозір і знання, до нього звертаються по поради й необхідні відомості. У державній службі всі ці типи можуть поєднуватися в одній особі, підсилюючи соціальну й професійну роль лідера.

Класичним залишається поділ лідерства, запропонований М. Вебером, який виділив традиційне, харизматичне та раціонально-легальне лідерство. Традиційне ґрунтується на звичці підкорятися владі, що передається за усталеними звичаями. Раціонально-легальне спирається на визнані суспільством правові норми, які визначають порядок обрання чи призначення лідера та обсяг його повноважень. Харизматичне базується на вірі у виняткові якості конкретної особи, які сприймаються як особлива «харизма». Для сучасного державного службовця найбільш прийнятною

моделлю є раціонально-легальне лідерство, доповнене елементами професійної харизми та морального авторитету [52, с. 109].

За формою виникнення лідерство поділяють на формальне й неформальне. Неформальне лідерство виникає стихійно на основі особистих стосунків та авторитету в малих групах, воно сильно залежить від настроїв у колективі та змін у мікросередовищі. Формальне лідерство пов'язане з офіційною управлінською посадою й реалізується керівником як носієм легітимної влади на основі правових відносин і особистісного впливу. У системі державної служби формальне лідерство закріплене законодавчо, але його ефективність значною мірою залежить від того, наскільки керівник здатен поєднати формальний статус з реальним авторитетом і довірою.

Описані форми й стилі лідерства не вичерпують усіх можливих варіантів його прояву. Чим інтенсивніше вивчається ця проблема, тим більше виявляється різних моделей та їх комбінацій. Лідерство є динамічним процесом, що змінюється під впливом часу, особливостей колективу, характеру завдань, особистості самого лідера, загальної ситуації в організації та суспільстві.

Усі ми певною мірою залучені до процесів формування й реалізації лідерства – хтось виступає в ролі лідера, хтось – послідовника, хтось – дослідника. Попри повсюдність цього явища, сучасне суспільство, зокрема система публічного управління, відчуває потребу в більш якісному, відповідальному, соціально й правово вмотивованому лідерстві – у бізнесі, освіті, громадському секторі й, особливо, в органах державної влади. Це безпосередньо пов'язано з темою соціально-правових аспектів лідерства державного службовця, адже саме від якості такого лідерства залежить реалізація публічних інтересів та довіра громадян до держави.

Незважаючи на те, що лідерство – істотний компонент ефективного менеджменту, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керівником. Тому виділимо основні відмінності лідерства від управління, тобто відмінності між лідером та керівником:

1) управління, на відміну від лідерства існує в організаційних структурах взаємодіючих людей. Повсякденне життя показує, що можуть існувати лідери в абсолютно неорганізованих групах, в яких не виявляються типові риси управління.

Управління яке здійснює керівник може проявитися тільки там, де існують організовані структури взаємодіючих людей, причому ці структури діють стабільно протягом досить тривалого часу – підприємство, цех, банк, навчальний заклад і т.п.;

2) висування і спрямованість лідера і керівника відбувається різними шляхами. Лідера, навіть якщо він пропонується спочатку кимось з боку, в кінцевому рахунку, визнає очолювана ним група. Це означає, що лідер зазвичай висувається «знизу», більш-менш демократичним шляхом. На відміну від цього в більшості випадків керівника призначають «згори», як би «нав'язуючи» організації і т.п. Лідерство можна позначити вектором, спрямованим з низу в гору, а керівництво – вектором, спрямованим в протилежну сторону, тобто з верху в гору (Додаток 2).

Керівник стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації, тобто йому делегуються повноваження. Лідерами стають не з волі організації (хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень);

3) лідерство на відміну від управління передбачає наявність послідовників, а не підлеглих або співробітників. Відповідно відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, заміняються відносинами «лідер – послідовник».

Людина стає лідером саме завдяки готовності людей слідувати за ним. Але люди схильні слідувати за тими, хто ясніше і чіткіше може сформулювати мету і завдання, що стоять перед ними, визначити шляхи і способи їх вирішення, за тими, кого вважають здатним надати їм кошти для задоволення їхніх власних бажань, прагнень, потреб;

4) бути керівником і лідером не одне і те ж. Лідерства властиво щось більше, ніж формальна основа. Про ефективність лідера можна судити по тому, в якій мірі він впливає на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації [45].

Різниця між керуванням і лідерством: управління можна визначити як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують покладені на них офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, а лідер – найавторитетніший член групи. Керівництво відбувається через владу, лідерство – через вплив. Дії лідера не обмежуються рамками будь-яких повноважень і структур.

Дуже часто керівник є лідером абсолютно без всякої прив'язки до його або її формальної посади і ієрархії. Дослідження показують, що багато керівників мають лідерські якості, однак на практиці вони рідко їх застосовують.

Формування лідерських якостей зумовлюється поєднанням природних задатків, систематичної роботи над собою, практичного досвіду та набутих знань. Лідерство насамперед пов’язане з особистісними рисами людини: умінням впливати на інших, брати відповідальність, дотримуватися моральних і правових норм, орієнтуватися на спільний інтерес. Якщо ці якості частково закладені від природи або сформовані в процесі виховання й освіти, лідерський вплив може бути більш ефективним. Водночас сам природний талант не гарантує успіху: лише постійне самовдосконалення, критичне ставлення до власних дій, опора на сучасні наукові підходи та правові вимоги дозволяють досягти стійкого позитивного результату, особливо у сфері державної служби, де лідерство має чітко узгоджуватися з нормами закону й суспільними очікуваннями.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що лідерство державного службовця є результатом складної взаємодії особистісних,

соціальних і правових чинників. Вроджені здібності та індивідуальні риси характеру створюють лише початкові передумови, тоді як вирішальне значення має цілеспрямований розвиток лідерських якостей у межах правового поля, з урахуванням принципів публічного управління та служіння суспільству. Саме таке розуміння лідерства дозволяє говорити про його соціально-правові аспекти як про ключовий елемент професійної компетентності сучасного державного службовця.

## 1.2 Методологічні підходи до вивчення лідерства

У науковій традиції виокремлюють кілька базових методологічних підходів до аналізу лідерства – передусім соціологічний, політичний і психологічний, які в поєднанні дають змогу розкрити соціально-правові аспекти лідерства державного службовця.

Соціологічний підхід до лідерства зосереджується на вивченні природи влади, її ієрархічних форм та змін у суспільстві. У межах цього підходу лідерство розглядається як система соціальних відносин домінування й підпорядкування в групі, організації чи суспільстві, що ґрунтується на здатності лідера приймати рішення та впливати на інших. Водночас увага приділяється і функціям лідера: плануванню, координації, контролю, організації спільної діяльності. У сфері державної служби це означає, що лідерство державного службовця пов’язане не лише з формальними повноваженнями, а й із реальною спроможністю згуртовувати колектив, спрямовувати його дії в межах правового поля та на користь суспільства [14, с. 18].

Перспективним є й соціокультурний підхід, який підкреслює роль культури як умови виникнення й функціонування соціально-політичних інститутів, зокрема інституту лідерства. Лідерство тут розглядається в

контексті цінностей, норм, традицій, які поділяє суспільство. Особистість лідера виступає не лише носієм індивідуальних рис, а й відображенням певного культурного середовища. Для державного службовця це означає, що його лідерська роль значною мірою визначається суспільними очікуваннями, історичними традиціями, рівнем політичної та правової культури.

Політичний підхід акцентує увагу на лідерстві в системі влади. Політичний лідер – незалежно від рівня (центральний, регіональний, місцевий) – діє в політичному просторі, який обумовлений соціокультурними особливостями країни, регіону, громади. На вищих рівнях більше значення мають цивілізаційні, ідеологічні та геополітичні чинники, тоді як на місцевому рівні – специфіка конкретної громади, міста, району [6]. Важливо, що політичний (а отже, й публічний) лідер має орієнтуватися не лише на власні цінності, а й на цінності та інтереси всього суспільства. У випадку державного службовця це прямо пов’язано з дотриманням принципів законності, публічності, прозорості, підзвітності громадянам.

Політичне лідерство має низку характерних ознак, які дозволяють розглядати його як специфічний інститут політичної системи. По-перше, воно передбачає постійний вплив на оточення; по-друге, цей вплив є загальним і поширюється на всіх членів керованої спільноти; по-третє, у складно організованих системах лідерство набуває інституційної форми – статус лідера закріплюється у вигляді певних норм, привілеїв і повноважень. У державній службі це відображається через правовий статус посадової особи, її компетенції, відповідальність та правові обмеження [76, с.109].

Психологічний підхід до лідерства бере свій початок у працях З. Фрейда, який вважав, що маси потребують лідера, подібного до фігури авторитетного батька. Подальші дослідження К. Юнга, Е. Фромма, Е. Еріксона та інших поглибили розуміння внутрішніх мотивів, несвідомих установок, потреб лідера і його послідовників. У межах психологічного підходу важливе місце займає мотиваційна теорія: ефективність лідера розглядається залежно від того, наскільки він уміє впливати на мотивацію

послідовників і допомагати їм реалізовувати конкретні завдання. Ієрархія потреб А. Маслоу, попри критику, залишається корисною для розуміння того, які потреби рухають поведінкою людей та як лідер може їх ураховувати [92, с. 12]. Для державного службовця це означає необхідність розуміти, чим керуються як підлеглі, так і громадяни, і будувати лідерську взаємодію з урахуванням цих мотиваційних чинників. Серед психологічних підходів виокремлюють теорію рис, поведінковий (біхевіористський), ситуаційний та адаптивний підходи. Теорія «великих людей» і теорія рис виходили з припущення, що лідерами народжуються, а не стають, і що існує певний набір вроджених якостей (харизма, інтелект, воля, сміливість тощо), які зумовлюють лідерство. Згодом з'ясувалося, що неможливо виокремити універсальний набір рис, який визнавали б усі дослідники, тому ці теорії почали розглядати більш критично.

Поведінковий підхід змістив акцент із вроджених рис на реальну поведінку лідера. Дослідження в межах цього напряму зосереджені на стилях керівництва, управлінських ролях, способах взаємодії з підлеглими. Лідерство стали аналізувати через призму дій та вчинків, порівнюючи поведінку ефективних і неефективних лідерів, намагаючись визначити оптимальний стиль лідерської поведінки. Було введено такі виміри, як «орієнтація на завдання» і «турбота про людей», які в різних поєднаннях утворюють різні стилі керівництва.

Водночас поведінковий підхід виявився обмеженим, оскільки мало враховував соціальний та ситуаційний контекст, у якому діє лідер. Це сприяло появі ситуаційних теорій, у яких ефективність лідера пов'язується з конкретними умовами, у яких він працює. Ситуаційний і адаптивний підходи виходять із того, що не існує універсального стилю лідерства: лідер має змінювати свою поведінку залежно від обставин, складу групи, характеру завдань. Для державного службовця це означає необхідність гнучко реагувати на зміну політичної, соціальної та правової ситуації, адаптуючи свій стиль лідерства до вимог часу, але не виходячи за межі закону.

Подальший розвиток теорій лідерства привів до появи концепцій, що ґрунтуються на принципі взаємності: посилюється роль послідовників, наголошується на обміні між лідером і групою (матеріальні й нематеріальні стимули, очікування, взаємні зобов'язання). З'являються «синтетичні» теорії, які розглядають лідерство як організацію міжособистісних відносин у групі, де можна виокремити емоційне й інструментальне лідерство [76, с. 109].

У XXI столітті формується низка сучасних підходів, серед яких теорія емоційного інтелекту та концепція «сполучного» лідерства. Вони підкреслюють важливість самосвідомості, саморегуляції, емпатії, соціальних навичок, уміння будувати довготривалі взаємини і створювати спільноти однодумців. Для державних службовців це означає, що ефективне лідерство вже неможливо без високого рівня емоційного інтелекту, відповідальності, етичної зрілості й здатності поєднувати особисті цілі зі службовим обов'язком і публічним інтересом [52, с. 132].

Отже, різні методологічні підходи – соціологічний, політичний, психологічний, ситуаційний, мотиваційний та інші – доповнюють один одного й дозволяють сформувати комплексне бачення лідерства. У контексті теми соціально-правові аспекти лідерства державного службовця це означає, що лідерство не можна зводити лише до особистісних рис чи стилю поведінки. Воно завжди вмонтоване в соціальну структуру, правову систему, культурні норми й цінності суспільства. Саме тому подальше дослідження лідерства державного службовця потребує поєднання цих підходів для повного розкриття його ролі як носія публічної влади, відповідального за реалізацію прав і свобод громадян та ефективне функціонування державних інституцій.

Лідер не лише здійснює вплив на послідовників, а й сам перебуває під їхнім зворотним впливом. Дж. Бернс наголошував, що лідерство має виходити за межі простого соціального обміну між лідером і послідовниками, звертаючись до їхніх вищих ідеалів та моральних цінностей. На цій основі він сформулював концепцію «перетворювального» лідерства,

яке розумів як процес, у ході якого лідер і послідовники взаємно піднімають один одного на вищий рівень моральності й мотивації. Наслідком такого процесу стає взаємне зростання та стимулювання, що сприяє перетворенню послідовників на лідерів, а самих лідерів – на моральних суб'єктів, відповідальних за наслідки свого впливу. Саме моральний складник є ключовою ознакою цієї теорії й вагомим доповненням до теорій обміну: лідерство нерозривно пов'язується з потребами та цілями послідовників, а влада лідера розглядається як засіб досягнення спільних цілей, а не інструмент маніпуляції чи експлуатації. Такий тип лідерства може реалізовуватися на різних рівнях організації; його носії стають зразком для наслідування.

Згідно з теорією «життєвого циклу» П. Герсі та К. Бланшарда, ефективність стилю лідерства залежить від «зрілості» виконавців – їхньої готовності брати на себе відповідальність і прагнення досягати поставлених цілей. У межах підходу «шлях – мета» Р. Хауса та Т. Мітчела лідер має добирати такі стилі керівництва, які найкраще відповідають конкретній управлінській ситуації та допомагають підлеглим чітко бачити шлях до досягнення мети [93, с. 19].

Якщо в теоріях перетворювального лідерства в центрі перебувають лідер, послідовники та їх взаємний розвиток, то в концепції «лідерства-слугування», запропонованій Р. Грінліфом, вихідною точкою стає саме служіння. Лідер у цьому розумінні – це, передусім, людина, яка прагне бути корисною спільноті, ставить інтереси громади вище за власні й розглядає лідерство як ще один спосіб служіння. Лідер-слуга необов'язково займає формальну керівну посаду, але діє на засадах співробітництва, довіри, взаємоповаги, етичного використання влади. Відмінність між лідером-слугою та традиційним лідером полягає насамперед у мотивах приходу до лідерської ролі.

У контексті соціально-правових аспектів лідерства державного службовця ці підходи підкреслюють, що справжнє публічне лідерство

повинно спиратися не лише на формальні повноваження, а й на моральну відповідальність, служіння суспільному інтересу та повагу до прав людини, а також реалізовуватись у межах правових норм, які визначають місію й обов'язки державної служби.

## 1.3 Особливості лідерства в органах державної влади

У попередніх підрозділах було розглянуто загальнотеоретичні підходи до розуміння феномену лідерства та його основні форми й стилі. Однак для цілей даного дослідження важливо перейти від загального до конкретного – проаналізувати, як лідерство проявляється саме в системі публічного управління. Лідерство державного службовця має власну специфіку, оскільки здійснюється в умовах чіткого правового регулювання, підвищеної публічної відповідальності та орієнтації на захист суспільних інтересів. Саме тому доцільно зосередити увагу на особливостях лідерства в органах державної влади та виявити його ключові соціально-правові аспекти. Зокрема, на початку XXI століття лідерство дедалі більше визнається одним з ключових чинників успішності будь-якої організації. Для країн, які прагнуть до сталого розвитку та посилення своїх позицій у міжнародному просторі, розвиток лідерського потенціалу в публічному секторі стає не просто бажаним, а стратегічно необхідним. Органи державної влади, на відміну від бізнес-структур, працюють не заради прибутку, а заради реалізації публічного інтересу, забезпечення прав і свобод людини, утвердження принципів демократії та верховенства права. Саме тому питання лідерства державних службовців набуває особливого – соціально-правового – виміру [33, с. 24].

Лідерство в органах державної влади є серцевиною належного врядування та сучасних управлінських підходів. Воно виступає не лише як управлінська технологія, що дозволяє підвищити ефективність роботи колективу, а й як інструмент реалізації конституційних принципів: законності, підзвітності, відкритості, прозорості, неупередженості. На відміну від багатьох інших сфер, діяльність державного службовця-лідера жорстко врегульована нормами права – законами, підзаконними актами, етичними кодексами, антикорупційними правилами. Отже, його лідерство не може виходити за межі правового поля, а має проявлятися саме через правомірну, відповідальну, соціально орієнтовану поведінку.

Лідерство розглядається як важливий елемент управлінського процесу, що дозволяє повніше використовувати потенціал людських ресурсів. Досвід показує, що формальне керівництво – коли посадова особа обмежується лише виконанням інструкцій і процедур – дає змогу залучити лише частину можливостей працівників. Водночас лідерство, засноване на довірі, партнерстві, повазі до гідності кожного, стимулює ініціативу, відповідальність, готовність брати участь у реалізації складних управлінських завдань. Для органів державної влади це означає кращу якість публічних послуг, більш обґрунтовані управлінські рішення, вищий рівень довіри громадян до держави [23, с. 11].

Специфіка лідерства в органах державної влади полягає в тому, що воно не може повністю збігатися з моделями, виробленими у приватному секторі. Частина загальних теорій лідерства (менеджерських чи організаційних) зосереджена насамперед на досягненні економічної вигоди, ринкової конкурентоспроможності, зростанні прибутків. Для державної служби такі цілі є похідними й обмеженими, адже головним орієнтиром тут виступає публічний інтерес, захист прав людини, забезпечення суспільного блага. Державний службовець-лідер має у своїй діяльності збалансовувати вимоги ефективності та результативності з принципами законності, рівності

громадян, недискримінації, дотримання адміністративних процедур [52, с. 102].

Важливою особливістю лідерства на державній службі є наявність широкого кола стейкхолдерів: громадяни, громадські організації, представницькі органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні партнери та інші державні інституції. Тому лідер-державний службовець має діяти в умовах постійної публічної уваги й підзвітності, дотримуючись не лише формальних норм, а й високих стандартів етичної поведінки. Його рішення та дії оцінюються не тільки безпосередніми керівниками, а й суспільством загалом, засобами масової інформації, контролюючими й правоохоронними органами.

Сучасне державне управління, орієнтоване на сервісну модель взаємодії з громадянами, неможливо уявити без лідерів у вищій та середній ланці публічної служби. Такі керівники мають не лише організовувати роботу апарату, а й надихати підлеглих на впровадження змін, залучати їх до вироблення рішень, підтримувати атмосферу довіри, відкритості й взаємоповаги. У цьому контексті особливого значення набувають моделі перетворювального (трансформаційного) лідерства, лідерства-служіння, стратегічного лідерства, адаптовані до правових і організаційних реалій державної служби.

Ще один важливий аспект – мотивація державних службовців. На відміну від приватного сектору, де домінуючим чинником часто виступає матеріальна винагорода, у публічному секторі вагому роль відіграють нематеріальні стимули: відчуття суспільної місії, можливість впливати на розвиток громади, визнання професійного авторитету, перспективи службового зростання в межах законодавчо визначених процедур. Завдання лідера в органі державної влади – побудувати таку систему мотивації, яка поєднуватиме законні інструменти заохочення (премії, подяки, просування

по службі) з моральним стимулюванням, залученням до цікавих проєктів, створенням безпечного й підтримувального робочого середовища [69, с. 49].

З огляду на високі вимоги до професійності та доброчесності публічних службовців, особливого значення набуває виявлення й розвиток лідерського потенціалу в системі державної служби. Це передбачає:

- формування моделей компетентностей для керівників різних рівнів, де лідерські якості (ініціативність, стратегічне мислення, комунікабельність, етичність, правосвідомість) посідають провідне місце;
- розроблення та реалізацію програм підвищення кваліфікації з акцентом на соціально-правові аспекти лідерства – етику публічної служби, антикорупційні стандарти, запобігання конфлікту інтересів, дотримання прав людини;
- запровадження механізмів наставництва, коучингу, горизонтального обміну досвідом між органами влади.

Лідерство в органах державної влади відрізняється від лідерства в бізнесі ще й тим, що тут значно вищий рівень формалізації й бюрократичної регламентації. Керівники-держслужбовці зобов’язані діяти в межах чітко прописаних процедур, погоджувати рішення, дотримуватися встановлених строків і форм документів. З одного боку, це обмежує їхню свободу маневру; з іншого – створює правові гарантії від свавілля, захищає як працівників, так і громадян від необґрунтованих рішень. Завдання лідера полягає в тому, щоб знаходити баланс між формальною регламентацією та необхідністю гнучкого реагування на нові виклики, не порушуючи при цьому норм права [52, с. 104].

Важливою рисою лідерства державного службовця є також політична нейтральність та інституційна лояльність. Лідер у державному органі має

бути орієнтований не на обслуговування інтересів окремої політичної сили чи посадової особи, а на реалізацію закону та захист публічних інтересів. Це вимагає високого рівня правосвідомості, уміння витримувати політичний тиск, здатності аргументовано відстоювати професійну позицію в межах службових повноважень.

Окремої уваги заслуговує роль лідерства у процесах реформування державної служби та публічного управління загалом. Саме керівники-лідери виступають провідниками змін, реалізують урядові стратегії, впроваджують нові підходи до управління, цифрові сервіси, моделі «відкритого уряду». Без їхньої активної участі, готовності брати на себе відповідальність за складні рішення, жодні нормативні документи не зможуть забезпечити реальну трансформацію державного апарату.

Узагальнюючи, можна визначити кілька базових особливостей лідерства в органах державної влади в контексті соціально-правових аспектів:

- оно здійснюється в умовах жорсткого правового регулювання, що визначає як повноваження, так і відповідальність лідера;
- спрямоване не на приватну вигоду, а на реалізацію публічного інтересу, захист прав і свобод людини;
- передбачає підвищену підзвітність громадянам, контролюючим органам, суспільству;
- базується на поєднанні професійної компетентності, етичної зрілості, правосвідомості та уміння працювати з різними стейкхолдерами;
- відіграє ключову роль у впровадженні реформ, модернізації державної служби, підвищенні якості публічних послуг.

Отже, лідерство державного службовця слід розглядати як багатоаспектне соціально-правове явище, в якому органічно поєднуються особистісні якості лідера, його управлінські компетентності, правовий статус та суспільна місія. Саме таке, цілісне розуміння лідерства дозволяє вибудовувати сучасну модель публічної служби, здатної відповідати викликам сьогодення і забезпечувати сталий демократичний розвиток держави.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

## 2.1 Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства державних службовців

У попередніх підрозділах було розглянуто теоретичні засади феномену лідерства та його роль у публічному управлінні. Наступним логічним кроком є аналіз того, як ідеї лідерства інституціоналізуються в українській системі державної служби, тобто яким чином соціально-правові аспекти лідерства державного службовця відображені у нормативно-правових актах, стратегіях та практичних механізмах управління персоналом. Саме через призму цих документів можна оцінити, наскільки послідовно держава формує запит на новий тип державного службовця – лідера, здатного ініціювати й реалізовувати реформи. Кабінет Міністрів України послідовно модернізує підходи до управління людськими ресурсами на державній службі, орієнтуючись на принципи та стандарти Європейського Союзу. Одним із ключових напрямів цієї політики є розвиток лідерів-державних службовців на всіх рівнях, з особливим акцентом на вищий корпус державної служби. Саме керівники «верхньої ланки» мають бути спроможними й відповідальними за впровадження системних змін у процесі реформування публічного управління. Такий підхід відображено, зокрема, у стратегіях реформування державної служби, де розвиток лідерського потенціалу визначається передумовою ефективного впровадження реформ, а також у типових вимогах до посад категорії «А», де лідерські компетентності закріплені як обов’язковий критерій добору [2-6].

У сучасних умовах для державного службовця вже недостатньо просто володіти професійними знаннями в певній галузі. Керівник на державній службі має бути лідером, здатним формувати бачення змін, вести команду до

досягнення цілей, діяти в межах закону та водночас відповідати високим етичним стандартам. Звідси випливає актуальність переосмислення самого змісту лідерства: мова йде не лише про особистісні риси, а про інтегровану управлінську компетентність, яка поєднує правову свідомість, стратегічне мислення, комунікативні навички, емоційний інтелект та орієнтацію на публічний інтерес. Якість такого лідерства стає одним з вирішальних чинників успішності реформ державного управління.

Процеси оновлення системи публічного управління, у тому числі модернізації державної служби, ставлять нові вимоги до професійного профілю вищого корпусу державних службовців. Україна декларує перехід до моделі державної служби, зорієнтованої на результат і сервіс для громадян, а це передбачає наявність групи професійних «топ-менеджерів» державного сектору. Вони мають володіти знаннями зі стратегічного менеджменту, управління змінами, переговорами, ризик-менеджментом, управління фінансовими та людськими ресурсами. Такі вимоги безпосередньо закріплюються у законодавстві про державну службу, підзаконних актах щодо професійного навчання та в профілях компетентностей, розроблених для посад різних категорій [13].

Модель сучасного державного службовця включає не лише фаховість, а й патріотизм, порядність, компетентність, орієнтацію на служіння людям. Особливої ваги набуває здатність швидко й адекватно реагувати на соціальні, економічні, правові виклики, сприймати й аналізувати громадську думку, вибудовувати діалог із суспільством. Це потребує сформованого стратегічного бачення суспільних процесів, володіння сучасними управлінськими технологіями та постійної роботи над власним професійним і особистісним зростанням.

Розвиток лідерства в українській системі державної служби має виразний інституційний вимір. Створення при Національному агентстві України з питань державної служби Школи вищого корпусу державної служби було спрямоване на формування організаційних передумов для

підготовки лідерів-реформаторів, здатних оперативно реагувати на виклики суспільної трансформації. Важливо, що цей крок поєднав освітню функцію з чітким розумінням соціально-правової відповідальності майбутніх керівників: через програми навчання їм прищеплюються не лише управлінські навички, а й етичні стандарти, орієнтація на верховенство права, прозорість та підзвітність [27, с. 254].

Канадсько-Український проєкт щодо реформи управління персоналом на державній службі став важливою віхою у формуванні методології розвитку лідерства. У його межах лідерство було концептуалізоване як компетентність, яку можна описати, виміряти, розвивати й оцінювати. Це означало перехід від уявлень про «природжених лідерів» до моделі, в якій лідерські якості державного службовця розглядаються як поєднання знань, умінь, цінностей та моделей поведінки, що сприяють досягненню цілей у межах правового поля. Таким чином, нормативно й методологічно було закладено соціально-правову рамку для формування lidepstva як елемента професійної компетентності.

Розроблені Школою вищого корпусу державної служби профілі компетенцій лідерства мали стати практичним інструментом упровадження цих підходів. Їх призначення полягало не лише в окресленні бажаного «портрета» керівника, а й у використанні в різних напрямах управління персоналом: доборі та просуванні кадрів, оцінюванні результативності, плануванні кар’єри й розвитку, визначенні потреб у навчанні. Фактично ці профілі закріплювали ідею, що лідерство державного службовця повинно відповідати як професійним стандартам, так і принципам публічної служби – законності, неупередженості, орієнтації на суспільний інтерес.

Значний вплив на формування соціально-правових засад лідерства державних службовців справили стратегічні документи, такі як Стратегія державної кадрової політики та Стратегія реформування державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. У цих актах лідерство визначається не лише як бажана риса окремого керівника, а як системний

ресурс, необхідний для сталості державного управління, наступності політики, успішного реагування на внутрішні й зовнішні виклики, а також для європейської інтеграції України. Вони задають рамку, у якій лідер державної служби виступає носієм змін, відповідальним за адаптацію інституцій до нових умов.

Окрему увагу варто приділити Закону України «Про державну службу» в редакції 2015 року, який закріплює нові підходи до категоризації посад, добору та оцінювання державних службовців, а також до системи професійного навчання. Через запровадження чітких вимог до кандидатів на керівні посади (особливо категорії «А») закон прямо пов’язує доступ до вищих управлінських позицій з наявністю у особи лідерських навичок, здатності до стратегічного планування, управління змінами, роботи з персоналом. У такий спосіб лідерство отримує не лише організаційний, а й нормативно-правовий статус як один із ключових критеріїв професійної придатності державного службовця [3].

Важливим доповненням до законодавства про державну службу є етичні кодекси та загальні правила поведінки державних службовців. Вони деталізують соціально-правовий зміст лідерства, зобов’язуючи державних службовців дотримуватися високих етичних стандартів, поважати права і свободи людини, запобігати конфлікту інтересів, уникати проявів свавілля, постійно підвищувати свій професійний рівень і дбати про авторитет державної служби. Для лідера-державного службовця ці норми означають, що будь-який вплив на підлеглих чи громадян має здійснюватися виключно в рамках права та етики, без зловживання владою чи маніпуляцій.

У межах модернізації державної служби Національне агентство України з питань державної служби впроваджує спеціалізовані тренінгові програми, зокрема «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». Вони спрямовані на підготовку нового покоління керівників, здатних професійно, політично неупереджено й ефективно впроваджувати зміни в державних органах, дотримуючись принципів публічної служби. Ці

програми підтверджують, що лідерство розглядається не як разова ініціатива, а як довгостроковий напрям державної кадрової політики. Разом з тим, попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази, низка аспектів розвитку лідерства в органах державної влади залишається недостатньо врегульованою. Законодавство головним чином фокусується на професійному навчанні, тоді як питання формування внутрішньої мотивації до розвитку лідерських якостей, впливу лідерського потенціалу на кар'єрне просування, а також розподілу відповідальності між керівниками, кадровими службами та самими службовцями за розвиток лідерства поки що не мають чітких механізмів реалізації. Відсутні уніфіковані критерії оцінювання лідерства, не сформовано єдиної процедури діагностики й супроводу лідерського потенціалу протягом службової кар'єри.

Отже, можна констатувати, що в Україні сформовано важливі соціально-правові засади для розвитку лідерства державних службовців: ухвалено стратегії, закони, підзаконні акти, створено інституції й освітні програми, визначено лідерські компетентності. Водночас потребує подальшого вдосконалення саме практична сторона реалізації цих підходів: побудова цілісної системи управління розвитком лідерського потенціалу, яка б поєднувала нормативні вимоги, ефективне управління персоналом, мотиваційні інструменти й сучасні методи навчання дорослих. Саме в такому комплексному, соціально-правовому підході криється можливість формування якісного корпусу лідерів-державних службовців, здатних забезпечити результативне публічне управління та стійкий розвиток Української держави.

## 2.2 Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної влади

Однією з провідних цілей поточних реформ є наближення державної служби України до принципів та стандартів Європейського Союзу. Разом з тим, особливості правового режиму воєнного стану висувають додаткові вимоги до організації державної служби та потребують запровадження нових підходів до управління персоналом. У межах урядової стратегії модернізації державної служби один із ключових акцентів робиться на розвитку лідерів – керівників усіх рівнів, які мають бути здатними впроваджувати зміни та нести за них відповідальність у процесі реформування. Саме керівникам належить провідна роль у трансформації державної служби: вони повинні не лише виконувати організаційно-розпорядчі функції, а й послідовно демонструвати лідерські якості. Формування стійкої здатності до лідерства розглядається як одна з необхідних передумов розвитку професійної, спроможної та правово орієнтованої державної служби.

Як зазначає П. Хаітов, основні напрями та пріоритети розвитку лідерства на державній службі мають спиратися насамперед на результати емпіричних досліджень, які дають змогу визначити ключові вектори змін. Такий підхід пов’язаний з розумінням лідерства як важливої складової управління самими державними службовцями, що займають різні рівні в організаційній ієрархії. Науковець виділяє кілька взаємопов’язаних складових концепції розвитку лідерства:

- освітню, яка реалізується через формалізовані процедури й орієнтована на оновлення форм навчання із використанням сучасних активних методів впливу на особистість для підготовки її до практичної управлінської діяльності;
- індивідуальну, що передбачає наявність у державного службовця внутрішньої структури готовності до змін (операційної та мотиваційної), а також досвіду й ресурсів впливу;

- групової взаємодії, пов’язану з аналізом поведінки лідерів у процесі виконання управлінських функцій, підтримки ділових та міжособистісних відносин у колективі;
- організаційну, яка вимагає трансформації діяльності служб управління персоналом у бік їх активної участі у формуванні якісних управлінських взаємодій між суб’єктом і об’єктом управління;
- діяльнісну, засновану на використанні принципів ситуаційного управління та адаптації стилю лідерства до конкретних умов [71, с. 161].

Домінувальне місце в цій концепції П. Хаітов відводить саме професійному навчанню. Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють розвиток лідерства на державній службі в Україні, дає підстави стверджувати, що подібний підхід поділяє і законодавець: професіоналізація кадрів визнається ключовим чинником формування лідерських якостей державного службовця. Одним з основних факторів, які сприяють професіоналізації вищого корпусу державної служби, є належна організація системи професійного навчання. Вона має враховувати специфіку цільової аудиторії, спиратися на сучасні методи та форми підготовки (модульні програми, тренінги, кейс-методи, проєктне навчання), бути гнучкою до локальних потреб і забезпечувати зв’язок між оцінюванням професійних досягнень і кар’єрним просуванням [69, с. 50].

Забезпечення професійного навчання державних службовців покладається на заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також на центри перепідготовки та підвищення кваліфікації. Саме ці інституції реалізують завдання розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності, впроваджуючи навчальні програми для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з акцентом на технологіях управління, орієнтованих на лідерство. Фінансування такого навчання може здійснюватися як за рахунок коштів фізичних осіб, так і за рахунок

державного бюджету. Формування державного замовлення на підвищення кваліфікації здійснюється з урахуванням вимог законодавства, чисельності персоналу, обсягу виконуваної роботи, наявних ресурсів та реальних потреб органів державної влади й органів місцевого самоврядування, що мають бути задоволені [64, с. 21].

Становлення державного службовця-лідера на всіх рівнях пов'язане не лише з особистими якостями, а й із наявністю належної інституційної підтримки. Йдеться про створення таких соціально-правових умов, за яких державний службовець має реальні можливості для професійного зростання, обміну досвідом, оновлення компетентностей відповідно до сучасних викликів публічного управління. У сфері державної служби це насамперед реалізується через систему підвищення кваліфікації, яка прямо впливає на формування та розвиток лідерського потенціалу публічних службовців.

Питання підвищення кваліфікації державних службовців в Україні врегульовані низкою нормативно-правових актів, зокрема законами «Про державну службу», «Про вищу освіту», державними стандартами освіти, постановами Кабінету Міністрів України щодо діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а також актами про порядок організації навчання за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби. При цьому враховуються рекомендації Нацдержслужби та реальні потреби органів державної влади й місцевого самоврядування у навчанні персоналу. Таким чином, розвиток лідерських якостей державного службовця має чітку правову основу й розглядається як складова загальної політики у сфері професійного навчання публічних службовців [1-5].

В Україні система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування функціонує для забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування висококультурними кадрами. Такі

працівники мають бути здатними компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, застосовувати сучасні соціальні технології, підтримувати інноваційні процеси реформування системи державного управління та місцевого самоврядування. У цьому контексті лідерство державного службовця набуває не лише управлінського, а й виразного соціально-правового виміру, оскільки пов'язане з упровадженням змін у межах чинного законодавства та на користь суспільства.

Підвищення кваліфікації державних службовців розглядається як безперервний процес, спрямований на оновлення й поглиблення знань, умінь, навичок, а також формування здатності якісно виконувати службові завдання й обов'язки. Це навчання здійснюється відповідно до законодавства України за визначеними напрямами і забезпечує не лише професійне зростання, а й розвиток лідерських компетентностей, необхідних для реалізації соціально-правових аспектів лідерства державного службовця (Додаток 3).

Варто також звернути увагу, що важливою передумовою формування лідерського потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є системний аналіз їхніх реальних освітніх потреб. Так, відділ організації професійного навчання НАДС узагальнив інформацію про потреби у підвищенні кваліфікації, подану центральними органами виконавчої влади, їх територіальними підрозділами та профільними навчальними закладами, і на цій основі визначив загальний обсяг запиту на навчання у 2021 році в умовах війни [86].

Аналіз структури замовлень на підвищення кваліфікації за різними напрямами свідчить про особливо гостру потребу держави в кадрах, обізнаних у питаннях запобігання та протидії корупції. Це закономірно, з огляду на масштаб корупційних правопорушень і правопорушень, пов'язаних із корупцією. Для сучасного державного службовця, який претендує на роль лідера, недостатньо лише управлінських і організаційних умінь: він має володіти високою правовою культурою, дотримуватися принципів доброчесності, патріотизму, справедливості та поваги до закону. Саме ці

соціально-правові орієнтири формують етичний та правовий фундамент лідерства державного службовця.

Водночас, попри щорічне планування обсягів професійного навчання та підвищення кваліфікації в межах реалізації державних стратегій, низка проблем у системі підготовки управлінських кадрів залишається невирішеною. Однією з найбільш суттєвих є невідповідність змісту навчальних програм реальним потребам органів державної влади й місцевого самоврядування, а також індивідуальним освітнім запитам самих службовців. Аналіз нормативно-правових актів у сфері навчання державних службовців показує, що недостатньо врегульованими залишаються питання взаємодії між замовниками навчання та надавачами освітніх послуг у частині визначення очікуваних результатів, якісної діагностики навчальних потреб і розроблення змісту програм підвищення кваліфікації. Нормативні документи переважно акцентують увагу на кількісних показниках – чисельності осіб, які мають пройти навчання, та формуванні державного замовлення, – тоді як головним залишається питання про те, якими саме знаннями, вміннями й компетентностями (зокрема лідерськими та правовими) повинні оволодіти управлінці [76, с. 109].

Окремі дослідники звертають увагу й на недоліки моделі підвищення кваліфікації, що орієнтована переважно на університетський, теоретизований тип підготовки. Такий підхід забезпечує глибокі теоретичні знання, але недостатньо сприяє формуванню практичних навичок і вмінь, необхідних для щоденної управлінської роботи, реалізації соціально-правових функцій та ефективної взаємодії з громадянами.

Поряд із формальним професійним навчанням і безперервним підвищенням кваліфікації важливу роль у розвитку лідерства державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відіграє їхня самоосвіта. Відповідно до Закону України «Про освіту» (стаття 8), інформальна освіта (самоосвіта) розуміється як самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, у тому числі в процесі повсякденної

професійної, громадської, сімейної діяльності чи дозвілля. Для державного службовця це означає особисту відповідальність за постійне оновлення своїх знань у сфері права, публічного управління, етики та антикорупційних стандартів, що є невід'ємною складовою його соціально-правового лідерства.

Спираючись на напрацювання у сфері безперервної освіти та освіти дорослих, Н. Калашник пропонує розглядати самоосвіту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як важливий чинник їх професійного та лідерського розвитку, виокремлюючи три її основні види. По-перше, формальну самоосвіту, яка здійснюється як додатковий вид навчання в межах інституційних освітніх програм – під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на обов'язкових курсах, тренінгах, семінарах тощо. По-друге, неформальну – усвідомлене самостійне здобуття знань поза межами формальних освітніх програм (участь у професійних спільнотах, онлайн-курсах, публічних лекціях, консультаціях тощо). По-третє, інформальну – стихійне, не завжди усвідомлене навчання в процесі щоденної професійної, комунікативної чи інформаційної діяльності, коли нові компетентності формуються через практику, спілкування, обмін досвідом [36, с. 112].

Подальше професійне навчання після здобуття вищої освіти, у тому числі в частині формування лідерських якостей державного службовця, загалом заохочується державою, однак не є обов'язковим у прямому правовому сенсі. Водночас відмова службовця від безперервного навчання неминуче позначається на його кар'єрних перспективах, конкурентоспроможності та рівні матеріального забезпечення. Тому важливо не лише декларувати необхідність постійного професійного розвитку, а й роз'яснювати службовцям його значення для реалізації соціально-правових функцій державної служби та стимулювати їх до самоосвіти різними доступними засобами.

За такого підходу самоосвіта може розглядатися як одна з провідних форм навчання в системі підготовки та розвитку державних службовців.

Необхідно цілеспрямовано формувати компетентності, що забезпечують здатність до самоосвіти: уміння критично працювати з інформацією, планувати власний професійний розвиток, поєднувати формальне навчання з практичним досвідом. У перспективі це має гарантувати безперервність професійного навчання, коли підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей відбувається не лише в межах обов'язкових програм, а й за ініціативою самого службовця. Логічно, щоб результати такої самоосвіти враховувалися під час оцінювання діяльності, сприяли кар'єрному просуванню та зміцнювали статус державного службовця як лідера в публічному середовищі. Наразі ж питанням стимулювання й організаційного або нормативного забезпечення самоосвіти вітчизняна практика приділяє недостатню увагу [23, с. 8].

У контексті соціально-правових аспектів лідерства державного службовця важливо виокремити й організаційну складову розвитку лідерства. Ключовими суб'єктами тут виступають служби управління персоналом, основні напрями діяльності яких полягають, по-перше, в удосконаленні системи оцінювання результатів роботи персоналу, а по-друге, у досягненні оптимальної відповідності між організаційною структурою та структурою трудового потенціалу. Йдеться про те, щоб управлінські посади, функції та повноваження були узгоджені з особистісними характеристиками, компетентностями та лідерським потенціалом конкретних службовців.

Модернізація служб управління персоналом у такому напрямі дає змогу забезпечити реальний професійний розвиток державних службовців: організувати систематичне навчання, запровадити справедливі й прозорі підходи до оцінювання результатів діяльності, забезпечити мобільність і просування по службі на основі об'єктивних критеріїв та досягнень, а також посилити доброчесність, протидію корупції й службову дисципліну [37, с. 133]. Такий організаційний підхід узгоджується з принципами побудови державної служби, зафіксованими в урядових стратегіях, і водночас передбачає, що стійка спроможність до лідерства є однією з ключових умов

формування професійної, ефективної та правово орієнтованої державної служби.

При цьому для лідерства в публічному управлінні визначальним є не формальний рівень посади, а реальний ступінь впливу особи на прийняття рішень, організаційні зміни та формування цінностей у колективі. П. Хаітов слушно наголошує, що одним із першочергових завдань адміністрації державної служби є формування позитивного ставлення державних службовців до цілей організаційних змін і мотивація персоналу до активної участі в реформах. Досягти цього виключно за допомогою формальних, бюрократичних процедур управління персоналом неможливо: успіх змін прямо залежить від того, наскільки ефективно в організації функціонує управлінське лідерство, побудоване на застосуванні сучасних соціальних технологій управління людськими ресурсами [71, с. 161].

Отже, організаційна складова розвитку лідерства в органах державної влади охоплює два взаємопов'язані процеси: по-перше, трансформацію внутрішньоорганізаційної взаємодії та модернізацію служб управління персоналом з метою формування структур, чутливих до особистісних і лідерських характеристик учасників управлінського процесу; по-друге, удосконалення практик управлінського лідерства, спрямованих на ініціювання й підтримку необхідних організаційних змін.

Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності відбувається в умовах постійного реформування державного управління та державної служби і знаходить своє відображення в низці нормативно-правових актів. Це дає підстави говорити про виокремлення нормативно-правової складової у процесі формування лідерства державних службовців, оскільки всі суб'єкти, що беруть участь у розвитку лідерського потенціалу, мають діяти в межах та на підставі чинного законодавства, поєднуючи управлінську ефективність із дотриманням правових і етичних стандартів.

## 2.3 Зарубіжний досвід розвитку лідерства державних службовців

Формування ефективної системи професійного навчання державних службовців є головною умовою професіоналізації державної служби в Україні. Об'єктивні перетворення в системі державної служби відкрили нові можливості для професійного розвитку кожного державного службовця, перетворивши його на активного суб'єкта кадрової політики, зокрема формування державного замовлення на професійне навчання управлінських кадрів.

В сучасній системі публічного управління виокремлюють різні моделі роботи з людськими ресурсами, однак у найбільш прогресивних підходах центральний акцент робиться на розвиток працівника як носія лідерського потенціалу. Йдеться не лише про підвищення продуктивності праці, а й про створення таких організаційних і нормативних умов, за яких державний службовець має можливість для самореалізації, діє в межах чітко визначених правових норм і поділяє спільну для всього органу державної влади етичну та ціннісну (корпоративну) культуру [39]. Саме через поєднання управлінських технологій із соціальними й правовими стандартами формується простір для соціально-нормативного лідерства державного службовця.

Євроінтеграційний курс України передбачає не лише оновлення організаційної моделі державної служби, а й приведення статусу державного службовця-лідера у відповідність до європейських стандартів публічної служби – прозорості, підзвітності, дотримання прав людини, верховенства права. У європейському підході розвиток лідерського потенціалу державних службовців розглядається як інструмент підвищення якості врядування та наближення діяльності органів влади до суспільних інтересів. Набуття й удосконалення лідерських компетентностей трактується не лише як внутрішній ресурс особи, а як соціально-правове зобов'язання: лідер має

діяти в інтересах суспільства, дотримуючись установлених норм, кодексів поведінки, етичних стандартів публічної служби [41, с. 48].

Поширеною в європейських державах є концепція державної служби як «workplace of choice» – конкурентоспроможного та привабливого місця роботи, здатного залучати й утримувати висококваліфіковані кадри. У такій моделі лідерство державного службовця розглядається через призму встановлених норм: від нього очікується не лише професійна компетентність, а й демонстрація зразкової правової поведінки, дотримання етичних кодексів, повага до громадян та їхніх прав. Відповідно, системи управління людськими ресурсами в публічному секторі будуються на компетентнісному підході: на законодавчому та підзаконному рівнях фіксуються перелік і зміст базових компетенцій, якими мають володіти керівники-лідери, зокрема компетенції у сфері етики, доброчесності, соціальної відповідальності, комунікації з громадськістю.

Хоча більшість європейських країн спираються на компетентнісний підхід, конкретні моделі лідерства формуються з урахуванням національних контекстів – правової системи, політичної культури, історичних традицій, рівня демократичного розвитку. На наднаціональному рівні (в межах ЄС) існують узагальнені рамки компетенцій для європейських лідерів, які задають базові стандарти лідерської поведінки: орієнтація на публічний інтерес, дотримання принципу верховенства права, прозорість рішень, повага до різноманіття та прав людини. На рівні окремих держав (Естонія, Польща, Ірландія, Німеччина, Франція та ін.) ці рамки конкретизуються в національних документах – профілях компетентностей, стандартах державної служби, етичних кодексах [41, с. 48].

Показовим прикладом соціально-нормативного закріплення лідерства є національні рамки компетенцій для керівників вищої ланки. Наприклад, у низці країн до ключових компетенцій державного службовця-лідера віднесено: служіння державі та суспільству, дотримання етичних норм і принципу верховенства права; здатність формувати стратегічне бачення

розвитку; підтримку інновацій і організаційного навчання; розбудову командної роботи й партнерських мереж; орієнтацію на досягнення суспільно значущих результатів та готовність нести за них персональну відповідальність. Таким чином, лідерство в органах державної влади юридично й організаційно прив'язується до певних соціальних норм, цінностей і правових вимог.

Стратегічні документи європейських держав (стратегії управління талантами, рамки управління на основі компетенцій, професійні стандарти для урядовців) хоч і різняться назвами, але мають спільну ідею: лідерство державного службовця – це явище, яке необхідно чітко окреслити, нормативно закріпити й цілеспрямовано розвивати. У них зазвичай наголошується, що ефективна стратегія лідерства повинна:

- виходити з реальних потреб уряду та суспільства;
- ґрунтуватися на діагностиці викликів (у тому числі соціальних і правових);
- враховувати існуючу організаційну й політико-правову культуру;
- передбачати довгострокову підтримку розвитку лідерських компетентностей, зокрема етичних і правових, оскільки зміна управлінської культури потребує часу та системних зусиль [53, с. 11].

Європейська рамка компетентностей для державних службовців фіксує не лише управлінські, а й соціально-правові характеристики лідера: автономію в межах закону, відповідальність перед суспільством, підприємницьке й управлінське мислення, соціальні та громадянські компетентності, здатність до навчання впродовж життя, уміння працювати з правовою інформацією та формувати обґрунтовану позицію з важливих для суспільства питань. У країнах ЄС (наприклад, Франція, Польща, Велика Британія) додатково виокремлюються компетентності, пов'язані з управлінням у політико-адміністративному контексті, організацією зовнішньої співпраці, етичним прийняттям рішень, що особливо важливо для лідера-державного службовця [41, с. 49].

Окремої уваги заслуговує підхід, за якого ініціатива щодо розвитку лідерських компетентностей виходить від самого державного службовця. У низці європейських країн закріплено практику, коли посадовець сам пропонує керівнику та кадровій службі власну траєкторію професійного й лідерського розвитку, формулює потреби у тренінгах, навчальних програмах, наставництві. Це не лише підсилює особисту відповідальність за дотримання соціально-правових стандартів поведінки, а й дозволяє будувати адресні програми розвитку лідерства, орієнтовані на реальні виклики, з якими стикається конкретний державний службовець.

Важливу роль у формуванні соціально-нормативної моделі лідерства відіграють європейські інструменти оцінювання якості публічного управління, зокрема модель CAF, побудована на засадах загального управління якістю та адаптована до специфіки органів влади. В її основі – ідея, що найкращі результати для громадян, працівників і суспільства досягаються тоді, коли керівництво відіграє лідируючу роль, дотримується принципів доброчесності, забезпечує прозорість процесів, ефективно управляє ресурсами й будує відносини з партнерами. Оцінювання за моделлю CAF поєднує управлінський вимір із вимогами до соціальної відповідальності та юридичної коректності діяльності організації.

У європейській практиці лідерство державного службовця розглядається не як привілей, а як інституційно закріплена відповідальність діяти в публічних інтересах, дотримуючись при цьому норм права, етичних кодексів та стандартів якості управління. З урахуванням євроінтеграційних прагнень України доцільно адаптувати ці підходи – не лише на рівні вищого керівництва, а й щодо «рядових» державних службовців, які щоденно реалізують функції держави. Саме через соціально-нормативні аспекти лідерства – правові рамки, етичні стандарти, інституційні процедури оцінювання – формується новий тип державного службовця, здатного ефективно й відповідально діяти в умовах реформ [80, с. 49].

Узагальнюючи підходи європейських держав до формування корпусу керівників публічної служби, доцільно виділити соціально-нормативний вимір лідерства державного службовця. Йдеться не лише про наявність управлінських навичок, а передусім про здатність діяти в межах права, дотримуватися етичних стандартів, орієнтуватися на права людини й публічний інтерес. У цьому контексті лідерство постає як поєднання професійної компетентності та чітко визначених соціальних і правових норм, що регулюють поведінку державного службовця. Соціально-нормативні аспекти лідерства державного службовця можна узагальнити у вигляді моделі (Додаток 4). У центрі схеми розміщено фігуру «Лідер – державний службовець», навколо якої згруповано шість ключових блоків. Перший блок становлять правові стандарти – дотримання Конституції та законів, принципу верховенства права, виконання службових повноважень виключно в межах і у спосіб, передбачений законодавством. Другий блок – етичні норми, що охоплюють вимоги доброчесності, неупередженості, заборону конфлікту інтересів, орієнтацію на служіння суспільству, а не особистим чи корпоративним вигодам.

Третій елемент моделі – професійно-правові компетентності, до яких належать глибоке розуміння галузевого законодавства, антикорупційна культура, здатність застосовувати норми права в управлінських рішеннях та відповідально нести юридичні наслідки своїх дій. Четвертий блок – управлінські компетентності: стратегічне бачення, уміння планувати й організовувати роботу, управляти змінами, формувати дієздатні команди, забезпечувати результативність діяльності органу влади.

Окрему групу становлять соціальні та комунікативні виміри лідерства. П’ятий блок моделі – соціальна відповідальність, що передбачає повагу до прав людини, орієнтацію на потреби громадян, інклюзивність прийняття рішень, чутливість до вразливих груп населення. Шостий блок – комунікація та підзвітність, яка охоплює прозорість діяльності, відкритий діалог із суспільством, уміння працювати зі зворотним зв’язком, а також

конструктивне управління конфліктами в колективі й у взаємодії з громадськістю. Усі зазначені компоненти взаємопов’язані й спрямовані до центрального елемента – особи державного службовця-лідера, який інтегрує правові, етичні, професійні та соціальні вимоги у власній поведінці. Саме така інтеграція дозволяє говорити про соціально-правові аспекти лідерства як про ключову умову довіри до органів державної влади, ефективного виконання ними своїх функцій та узгодження дій держави з очікуваннями суспільства.

# РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

## 3.1 Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження лідерства на державній службі

Система професійного навчання державних службовців нині перебуває в стані активної модернізації. На необхідність її оновлення вказують розпорошеність джерел фінансування, відсутність усталеної взаємодії між окремими елементами системи, нерівномірний рівень розвитку навчальних закладів, дублювання функцій, застарілий зміст і методи викладання. Усе це свідчить про потребу глибокого оновлення як організаційних, так і правових засад професійної підготовки державних службовців, зокрема з орієнтацією на формування в них соціально-правових лідерських компетентностей.

Професійна діяльність державних службовців здійснюється в чітко визначених правових межах: Конституції України, законах «Про державну службу», «Про вищу освіту», «Про запобігання корупції», указах Президента України, постановах і розпорядженнях Кабінету Міністрів України, актах Національного агентства України з питань державної служби. У сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації діє значний масив нормативно-правових актів, які регулюють вимоги до змісту навчання, процедур його організації, а також до етичних та правових стандартів поведінки державного службовця-лідера [3].

Стратегія державної кадрової політики посідає особливе місце серед цих документів, оскільки спрямована на подолання системних проблем кадрового забезпечення публічної служби: відсутності ефективного прогнозування потреб держави у фахівцях належного рівня, недосконалості механізму формування державного замовлення, слабкої роботи з

професійною орієнтацією молоді, повільного впровадження сучасних технологій професійного та лідерського розвитку, а також недостатнього використання результатів наукових досліджень у практиці управління персоналом [6]. Національне агентство України з питань державної служби спільно з органами, на які поширюється дія Закону «Про державну службу», та засновниками відповідних навчальних закладів здійснює управління й координацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Агентство на конкурсних засадах розподіляє обсяги державного замовлення на професійне навчання, яке реалізується через професійні програми, спеціальні курси, тематичні семінари, тренінги, стажування. Разом з тим, значною проблемою залишається переважання теоретичного матеріалу над практикоорієнтованими компонентами, що гальмує формування реальних навичок лідерської, правової та комунікативної діяльності.

У співпраці з провайдерами освітніх послуг Нацагентство відповідає за якість і зміст навчальних програм, покликаних формувати у державних службовців не лише професійні, а й соціально-правові аспекти лідерства: здатність приймати правомірні рішення, дотримуватися етичних стандартів, ефективно взаємодіяти з громадянами та колективом. Однак для підготовки по-справжньому компетентних, ініціативних і відповідальних кадрів, здатних оновлювати діяльність органів влади, необхідне подальше реформування системи професійної освіти. Насамперед йдеться про оновлення змісту навчання, упровадження сучасних методів роботи з дорослими слухачами, практичну спрямованість програм і посилення компоненту, що формує у майбутніх і діючих державних службовців стійкі соціально-правові лідерські якості.

Варто зазначити, що ефективність виконання державними службовцями своїх повноважень, а отже й результативність державного управління загалом, значною мірою зумовлюється тим, наскільки сам службовець розуміє цілі запроваджуваних реформ, усвідомлює їх соціально-

правові наслідки та володіє необхідними технологічними й лідерськими компетентностями. Саме через призму компетентності й формується соціально-правовий профіль лідера-державного службовця [13].

Професійна та лідерська компетентність державного службовця зростає завдяки навчанню – базовій підготовці, перепідготовці та системному підвищенню кваліфікації. Закон України «Про державну службу» закріплює право державного службовця на підвищення професійної компетентності та визначає її як необхідний обсяг і рівень знань і досвіду у відповідній сфері діяльності, а рівень професійної компетентності особи пов’язує з її освітою, стажем роботи та володінням спеціальними знаннями, уміннями й навичками. Таким чином, на нормативному рівні закладаються передумови для формування лідера, здатного діяти в межах права й нести публічну відповідальність.

Компетентнісний підхід, який давно утвердився у країнах Європейського Союзу, поступово імплементується й в Україні. Він змінює не лише зміст професійного навчання, а й підходи до правового регулювання розвитку державного службовця: навчальні програми, процедури добору та оцінювання, вимоги до посадових осіб будуються на системі професійних та лідерських компетентностей. У результаті з’являється можливість поєднати сучасні освітні технології з чіткими правовими вимогами до поведінки службовця, що робить компетентність ключовою основою професіоналізму й лідерства в публічній службі [24].

Важливою ланкою у формуванні компетентного та правосвідомого лідера виступає наказ «Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців». Цей акт спрямований на забезпечення органів державної влади висококваліфікованими кадрами, здатними компетентно й відповідально виконувати управлінські функції й дотримуватися встановлених правових та етичних стандартів. Порядком визначено мінімальні вимоги до кандидатів на керівні посади: відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж роботи, фахова спрямованість освіти,

спеціальні знання, уміння й навички. Фактично йдеться про нормативне окреслення базового «портрета» лідера-державного службовця.

Проведений аналіз дає змогу виділити напрями, що потребують подальшого нормативного вдосконалення становлення лідерства на державній службі. Їх доцільно групувати за трьома блоками.

У кадровій сфері: 1) запровадження прозорих і об'єктивних процедур прогнозування потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців, орієнтованих не лише на кількісні показники, а й на вимоги до лідерських і правових компетентностей; 2) розроблення національної системи оцінювання якості освіти, що враховуватиме здатність випускників діяти як правомірні й соціально відповідальні лідери; 3) оптимізація державних стандартів професійного навчання, чітке закріплення в них переліку компетентностей (у тому числі соціально-правових), гарантування реальних можливостей працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти; 4) удосконалення законодавства щодо ліцензування освітніх послуг з метою оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку публічної служби та запит на формування лідерських якостей [45].

У сфері підвищення кваліфікації та професійного навчання: 1) реформування системи підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів через модернізацію форм і методів навчання, орієнтацію на галузеву специфіку та розвиток практичних лідерських навичок; 2) зміщення акценту з узагальнених теоретичних курсів на формування конкретних професійних, правових і комунікативних умінь, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді; 3) створення узгодженої системи оцінювання результатів навчання (знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій) та використання її як основи для конкурсного добору, просування по службі й виявлення лідерського потенціалу; 4) нормативне закріплення принципу безперервного професійного навчання, коли підвищення кваліфікації стає не епізодичним заходом, а системним елементом розвитку лідера-державного службовця.

У сфері державного регулювання професійної діяльності службовців: 1) детінізація ринку праці та встановлення прозорих правил доступу до державної служби, що унеможливлюють неформальний вплив на призначення лідерських посад; 2) перегляд кваліфікаційних характеристик посад з урахуванням не лише знань і навичок, а й особистісних, ціннісних і правових якостей, без яких неможливе відповідальне публічне лідерство; 3) нормативне врегулювання системи супроводу кар'єрного зростання (кар'єрного консультування, планування розвитку, додаткового навчання) з метою своєчасного виявлення та підтримки лідерського потенціалу; 4) створення дієвих механізмів професійної адаптації новопризначених службовців через інститут наставництва, орієнтований не лише на «технічне» входження у посаду, а й на засвоєння етичних і правових стандартів лідерської поведінки; 5) оновлення форм періодичного оцінювання результатів службової діяльності, у тому числі за критеріями дотримання законності, етичних норм, якості управлінських рішень та впливу на колектив, а також ув'язка результатів оцінювання з матеріальним і нематеріальним стимулюванням; 6) удосконалення конкурсних процедур добору на посади, що заміщуються на конкурсній основі, з посиленням ролі оцінки лідерських і соціально-правових компетентностей; 7) реформування системи оплати праці з урахуванням складності виконуваних завдань, рівня відповідальності, особистого внеску в досягнення цілей органу влади та готовності брати на себе публічне лідерство; 8) створення єдиної, зрозумілої для всіх системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; 9) подолання дисбалансів в оплаті праці між вищими та нижчими категоріями посад, що демотивують перспективних працівників розвивати свій лідерський потенціал у державному секторі [14, с. 19].

Отже, велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють питання проходження державної служби, професійного навчання й підвищення кваліфікації, сама по собі ще не гарантує створення

сприятливого середовища для формування соціально-правового лідерства. Фрагментарність правового регулювання, неузгодженість підходів до кадрової політики, переважання формальних процедур над реальним розвитком компетентностей роблять державну службу менш привабливою для потенційних лідерів і свідчать про потребу подальшого нормативного вдосконалення. Водночас послідовне продовження реформ, спрямованих на модернізацію державної влади, дає можливість зміцнити національну систему професійного навчання та зробити її дієвим інструментом формування професійної й соціально-правової компетентності державних службовців, включно з їх стратегічним, технологічним і комунікативним вимірами. Саме це створює основу для становлення відповідального лідерства в публічній службі.

## 3.2 Застосування зарубіжного досвіду в аспекті розвитку лідерства державних службовців

Удосконалення лідерства в органах державної влади є необхідним з огляду на соціально-правову відповідальність державних службовців за результати діяльності. Йдеться не лише про особисте виконання завдань керівником, а й про його здатність організувати колектив, спрямувати підлеглих на досягнення спільної мети, мотивувати й заохочувати їх правомірними методами. Коли керівник державного органу чи його структурного підрозділу отримує конкретне завдання, він повинен чітко розуміти, як досягти результату в межах чинного законодавства, і водночас забезпечити свідоме, а не примусове залучення співробітників до його виконання. Використання лише формальних владних повноважень без належної комунікації, поваги до колективу та врахування впливу неформальних лідерів знижує ефективність роботи та може породжувати

конфлікти й порушення службової етики. До цього додаються нові виклики, зумовлені динамічними змінами в суспільстві, посиленням вимог до прозорості й підзвітності влади, скороченням строків реалізації управлінських рішень [22, с. 13]. У таких умовах державний службовець-лідер має постійно розвивати свої лідерські компетентності, вдосконалювати комунікативні та управлінські навички, адаптовувати стилі керівництва до нових соціально-правових реалій.

Формування сучасного лідера в системі державної служби потребує переосмислення самої ролі публічної служби як інструменту реалізації прав і свобод громадян, задоволення суспільних потреб і впровадження реформ. Розвиток людських ресурсів для державного сектору забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. У більшості країн Організації економічного співробітництва та розвитку такі системи формувалися ще з середини XX століття й відрізняються залежно від державного устрою (унітарна чи федеральна держава), моделі державної служби (кар'єрна, посадова, змішана), а також концепції кадрової політики та механізмів добору персоналу.

Європейський інститут державного управління, досліджуючи функціонування корпусу вищих державних службовців у країнах ЄС, показав, що успішність реформ значною мірою пов'язана з якістю управлінського лідерства, здатного забезпечити законність, стабільність і водночас інноваційність публічної політики. У провідних державах світу застосовується широкий спектр методів розвитку лідерського потенціалу державних службовців різних рівнів [39]. В їх основі зазвичай лежать такі засади:

- ключові компетентності у сфері лідерства (насамперед управління людьми, дотримання етичних і правових стандартів) визнаються базою для розвитку керівних кадрів;

- формування лідерства відбувається переважно безпосередньо на робочому місці, за підтримки керівництва та інституційної інфраструктури;
- державна служба потребує керівників з різними управлінськими стилями, але спільною системою цінностей – повагою до права, прав людини і публічного інтересу;
- провідну відповідальність за власний лідерський розвиток несуть самі службовці, а завдання керівників полягає в створенні необхідних умов і можливостей;
- розвиток лідерства розглядається як засіб підвищення якості публічних послуг і одночасного професійного зростання самого службовця.

Для цього використовуються різні інструменти вдосконалення лідерства в органах влади: спеціалізоване навчання, професійні програми підвищення кваліфікації, тренінги й семінари, індивідуальні плани розвитку, розроблення стратегічних документів щодо лідерства, конкурсні програми та інші форми підтримки талановитих працівників. Особливе значення мають стратегії розвитку лідерства, оскільки вони дозволяють системно досліджувати потреби органів влади в керівниках певного типу, визначати пріоритетні компетентності, планувати професійне навчання й раціонально використовувати фінансові та людські ресурси. Формуючи таку стратегію, доцільно враховувати:

- необхідну кількість лідерів та їх розміщення в офіційній структурі (рівні управління, посади, територіальне розташування);
- вимоги до кандидатів (освіта, досвід, вікова й гендерна структура, різноманітність);
- набір умінь і моделей поведінки, потрібних для реалізації стратегічних завдань органу влади й підтримання правової культури;
- колективну здатність керівників співпрацювати між собою, долати міжвідомчі бар’єри, спільно реагувати на загрози та ініціювати зміни;

- бажану культуру лідерства, що передбачає взаємну відповідальність, відкритість, підтримку ініціативи, розвиток наступного покоління лідерів [41, с. 50].

Заповнення лише формальних керівних посад не гарантує появи справжнього лідерства, необхідного для впровадження реформ, дотримання прав громадян та інноваційного розвитку. Важливо не стільки, скільки посад існує в організаційній структурі, скільки те, як саме діють їхні носії, якими цінностями керуються й як взаємодіють між собою. Добре продумана стратегія лідерства має чітко відповідати на питання: скільки лідерів потребує держава, якими мають бути їхні соціально-правові якості, де вони мають працювати, якими компетентностями і яким стилем індивідуальної та командної поведінки повинні володіти, щоб забезпечити досягнення визначених суспільно значущих цілей.

Як і стратегія розвитку будь-якої організації, стратегія лідерства ґрунтується на детальному аналізі поточного стану та прогнозі майбутніх викликів. Лише за такої умови вона може запропонувати реалістичні кроки для подолання розриву між нинішнім рівнем управлінських компетентностей і бажаним станом публічної служби. Після затвердження стратегії лідерства формується стратегія розвитку лідерського потенціалу, що включає систему відбору, навчання, наставництва, оцінювання та управління талантами. Надалі саме результати діяльності органів влади – якість публічних послуг, рівень довіри громадян, дотримання прав і свобод – демонструють ефективність такої стратегії та підказують напрями її коригування (Додаток 5).

Отже, стратегія лідерства є необхідною умовою реалізації будь-якої стратегії розвитку державного органу. Без належного соціально-правового лідерства навіть найкраще виписані програми реформ залишаються деклараціями на папері, тоді як суспільство очікує від державних службовців реальних дій, заснованих на законності, відповідальності та служінні публічному інтересу.

На сам кінець, варто також на стратегію подальшого реформування інституту державної служби відповідно до розвитку та закріплення лідерства.

Стратегічний підхід до лідерства в публічному секторі має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку держави та окремого органу влади. У контексті соціально-правових аспектів лідерства державного службовця це означає, що лідерство не існує «само по собі» – воно повинно забезпечувати досягнення публічно значущих цілей, реалізацію прав громадян та виконання норм законодавства, а не лише внутрішню ефективність організації [73]. Стратегія лідерства в органах державної влади має відповідати на декілька ключових питань. По-перше, вона визначає потребу в лідерах у середньо- та довгостроковій перспективі: на яких рівнях управління, в яких органах, у яких сферах публічної політики потрібні сильні керівники, здатні нести соціальну й юридичну відповідальність за ухвалені рішення. Йдеться не тільки про кількість посад, а про усвідомлене формування корпусу державних службовців-лідерів, які спроможні працювати в умовах воєнного стану, реформ, євроінтеграційних змін.

По-друге, така стратегія окреслює вимоги до особистісних і професійних характеристик державного службовця-лідера. Враховується не лише освіта й досвід, а й правосвідомість, здатність діяти в межах і на підставі закону, дотримання етичних стандартів, відкритість до суспільного діалогу, толерантність до різноманіття, повага до прав людини. Лідер у публічній службі має поєднувати управлінську компетентність із високим рівнем соціальної відповідальності та відданістю публічному інтересу.

По-третє, у центрі цієї стратегії перебувають необхідні для лідера знання, уміння та моделі поведінки. Для державного службовця це передусім знання конституційних засад, адміністративного та антикорупційного законодавства, процедур публічного управління, а також розвинені навички комунікації з громадянами, прийняття виважених рішень, управління змінами й конфліктами. Поведінковий вимір включає здатність брати на себе відповідальність, мотивувати підлеглих законними засобами, забезпечувати

прозорість діяльності органу влади, не допускати зловживань і порушень прав людини.

Важливим компонентом є й колективний вимір лідерства. Сучасна система державного управління вимагає, щоб керівники різних рівнів і різних органів могли діяти узгоджено, координувати спільні рішення, разом реагувати на надзвичайні виклики, працювати «через відомчі кордони». Такі лідери повинні не тільки керувати своїми підрозділами, а й будувати горизонтальні зв’язки, залучати працівників до обговорення рішень, формувати спільне бачення реформ і забезпечувати єдині ціннісні орієнтири для всього державного апарату.

Окремого значення набуває культура лідерства в державній службі. Вона проявляється у тому, наскільки керівники схильні до авторитаризму чи, навпаки, до партнерської взаємодії; як вони тлумачать і втілюють принципи доброчесності, підзвітності, поваги до закону; чи сприяють вони розвитку ініціативи підлеглих, чи заохочують нові підходи до вирішення типових адміністративних проблем. Соціально-правові аспекти тут визначальні: від стилю лідерства залежить реальне дотримання норм етики, антикорупційного законодавства, процедур відкритості та доступу до інформації.

Коли така стратегія лідерства сформульована, постає завдання розробити стратегію розвитку лідерського потенціалу. Вона має пояснювати, якими інструментами – професійним навчанням, наставництвом, ротацією, оцінюванням, кар’єрним плануванням – держава розвиватиме у своїх службовців ті компетентності, які відповідають стратегічним цілям публічного управління. Фактично йдеться про узгодження системи управління людськими ресурсами з вимогами законодавства і викликами реформ: від конкурсного відбору й атестації до дисциплінарної відповідальності та мотивації.

Міжнародні документи, зокрема аналітичні звіти ООН щодо ефективності державного сектору, фіксують перехід від традиційного адміністративного підходу до моделі чутливого врядування. У такій моделі

державний службовець-лідер не обмежується формальним виконанням процедур, а має здатність творчо, але в межах права, реагувати на потреби суспільства, забезпечуючи баланс між ефективністю й дотриманням публічних цінностей. Професіоналізм тут розуміється як поєднання юридичної грамотності, управлінської майстерності та етичної зрілості.

Одним із ключових напрямів розвитку лідерства в органах державної влади виступає концепція «організаційного навчання». Її сутність полягає в тому, що реформа державного сектору розглядається не як разове «спускання вказівок згори», а як тривалий процес трансформації самих державних службовців і внутрішньої культури органів влади. Такий підхід вимагає розбудови механізмів обміну знаннями, розвитку систем наставництва, підтримки кар'єрного зростання та формування спільного розуміння місії публічної служби. Вищі державні службовці в цих умовах повинні виконувати роль носіїв лідерства, здатних одночасно зберігати базові публічні цінності (законність, справедливість, рівність, підзвітність) і відкривати канали комунікації з громадянами, експертним середовищем, громадськими організаціями. Їхнє завдання – не лише управляти апаратом, а й формувати бачення реформи державної служби, залучати до неї кращі професійні кадри, забезпечувати участь зацікавлених сторін в імплементації змін [74].

Розвиток лідерського потенціалу державних службовців передбачає також окреслення «профілю державного лідера» – сукупності базових компетенцій, які відображають соціально-правову природу їхньої діяльності. Серед таких компетенцій – відданість публічній політиці, неупередженість щодо політичних сил, скромність і стриманість у використанні влади, відкритість до нових ідей, самоповага та повага до інших, вміння працювати прозоро й підзвітно.

Практика різних держав демонструє, що найефективнішим інструментом розвитку майбутніх лідерів є досвід роботи безпосередньо в органах влади. Саме в робочих ситуаціях перевіряються здатність діяти

відповідно до закону, приймати обґрунтовані рішення, протидіяти корупційним ризикам, комунікувати з громадянами та колегами. Цей досвід доповнюється програмами навчання, модулями з базових управлінських і правових навичок, коучингом, наставництвом і різними формами дистанційної та змішаної освіти. Центральні органи, відповідальні за державну кадрову політику, зазвичай розробляють широкий набір інструментів: методики оцінювання, психологічні й професійні тести, рекомендації з планування кар'єри, програми лідерського розвитку для різних категорій посад. В умовах України ці підходи мають бути адаптовані до національного законодавства, стандартів доброчесності та антикорупційних вимог. Важливо, щоб управління талантами і розвиток лідерських якостей були не формальністю, а реальною системою підтримки професійного зростання та відбору найбільш підготовлених кадрів на відповідальні посади.

У підсумку можна сказати, що стратегічний підхід до лідерства державного службовця, з урахуванням його соціально-правової ролі, спирається на два ключові блоки. Перший – освітній: це сучасні форми професійного навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації, які формують не лише знання, а й правову культуру, етичну позицію та лідерську поведінку. Другий – організаційний: це трансформація системи управління персоналом, орієнтація на розвиток людського потенціалу, створення таких умов, за яких працівники відчувають можливість реалізувати свої знання, досвід та ініціативу в інтересах держави й суспільства.

Саме поєднання цих складових – нормативно врегульованого професійного навчання та сучасних підходів до управління персоналом – створює підґрунтя для формування в Україні корпусу державних службовців-лідерів, здатних ефективно діяти в умовах реформ, воєнних викликів та європейської інтеграції, не відступаючи від принципів законності, справедливості й служіння публічному інтересу.

Зрештою, соціально-правові аспекти лідерства державного службовця стають не другорядним, а визначальним чинником спроможності держави відповідати на сучасні виклики. Від того, наскільки послідовно норми права, етичні стандарти та інституційні механізми підтримуватимуть формування лідерів нового типу, залежить якість публічного управління й рівень довіри громадян до влади. Подальший розвиток законодавчої бази, управлінських практик і системи професійного навчання має бути спрямований саме на посилення цього лідерського потенціалу, щоб державна служба України була не лише ефективною, а й по-справжньому справедливою та орієнтованою на людину.

# ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні узагальнено найбільш важливі результати теоретичного й прикладного аналізу соціально-правових аспектів лідерства державного службовця. Вивчення еволюції поняття «лідерство», особливостей його прояву в органах державної влади, чинної нормативно-правової бази та зарубіжних моделей розвитку лідерства дало змогу вирішити наукову задачу формування цілісного механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців у соціально-правовому вимірі – на стратегічному, навчально-розвивальному та когнітивно-результативному рівнях – для підвищення ефективності публічного управління в Україні. Зроблені наступні висновки:

1. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів уточнено зміст категорій «лідер», «лідерство», «лідерство державного службовця» як комплексного соціально-правового феномена. Лідерство державного службовця обґрунтовано як вищий, порівняно з традиційним адмініструванням, рівень управління, що поєднує вплив особистості на колектив із суворим дотриманням правових норм, етичних стандартів, принципів верховенства права, публічності, прозорості та підзвітності. Показано, що справжнє лідерство в державній службі неможливе без високого рівня правосвідомості, соціальної відповідальності, орієнтації на захист прав і свобод людини та реалізацію публічного інтересу.

2. Систематизовано теоретико-методологічні підходи до вивчення лідерства (рис, рисоцентричні, поведінкові, ситуаційні, трансформаційні, сервант- та етичне лідерство) й обґрунтовано доцільність комплексного, соціально-правового підходу до аналізу лідерства державного службовця. Запропоновано розглядати соціально-правові аспекти лідерства через взаємодію чотирьох взаємопов’язаних вимірів: нормативно-правового (законодавчі та підзаконні акти, етичні кодекси), інституційного (органи державної влади, кадрові та навчальні структури), ціннісно-аксіологічного

(служіння суспільству, доброчесність, патріотизм) і комунікативного (уміння взаємодіяти з колективом, суспільством, стейкхолдерами).

3. Визначено специфіку лідерства в органах державної влади порівняно з іншими секторами (бізнесом, громадським сектором). Показано, що державне лідерство розгортається в умовах високої формалізованості, політичної нейтральності, режиму законності, жорсткої підзвітності та контролю з боку суспільства. Для лідера-державного службовця ключовими стають не лише управлінські здібності, а й здатність поєднувати формальні владні повноваження з неформальним авторитетом, забезпечуючи баланс між інтересами держави, суспільства й конкретного колективу. Особливо підкреслено вагу соціально-нормативного виміру лідерства в умовах воєнного стану та масштабних реформ публічного сектору.

4. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства державних службовців в Україні. Доведено, що, попри наявність розгалуженої правової бази (Конституція України, Закон України «Про державну службу» 2015 р., антикорупційне законодавство, Стратегії реформування державного управління, концепції державної кадрової політики, етичні кодекси, типові вимоги до посад категорій «А», «Б», «В» тощо), регуляція питань лідерства залишається фрагментарною та розпорошеною між великою кількістю актів. Норми щодо лідерських компетентностей, розвитку лідерського потенціалу, зв’язку лідерства з кар’єрним просуванням і мотивацією не становлять єдиної, цілісної системи й потребують подальшої кодифікації та узгодження.

5. Встановлено, що система професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, попри наявність значної кількості програм, тренінгів і курсів, ще не в повній мірі відповідає завданню формування саме лідерських, соціально-правових компетентностей. Виявлено низку проблем: переважання теоретизованих курсів над практикоорієнтованими; недостатня ув’язка результатів навчання з кар’єрним зростанням і системою оплати праці; слабка інституційна

підтримка самоосвіти та менторства; відсутність чітко визначених показників оцінювання лідерського потенціалу. Наголошено на необхідності зміщення акцентів із формального «проходження навчання» на реальний розвиток компетентностей, критично важливих для правомірного та ефективного лідерства.

6. На основі аналізу зарубіжного досвіду (країни ЄС, Велика Британія, Канада, США, Польща, Естонія тощо) узагальнено підходи до формування лідерства державних службовців як соціально-нормативного феномена. Показано значення компетентнісних рамок (leadership frameworks), національних моделей оцінювання (зокрема CAF), програм організаційного навчання, систем управління талантами, орієнтованих на цінності публічної служби, доброчесність, відповідальність, повагу до прав людини. Обґрунтовано, що адаптація цих підходів в Україні має здійснюватися з урахуванням національних правових традицій, воєнного стану, євроінтеграційного курсу та потреб суспільства в справедливому, чутливому до громадян публічному управлінні.

7. У межах третього розділу запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження лідерства на державній службі. Зокрема, обґрунтовано доцільність: закріплення на рівні стратегічних документів чіткої цілі щодо розвитку лідерського потенціалу корпусу державних службовців як передумови реалізації реформ; розроблення єдиної національної моделі лідерських компетентностей для державної служби з акцентом на соціально-правові орієнтири (служіння суспільству, доброчесність, антикорупційна стійкість, повага до прав людини, інклюзивність, відповідальність за публічне рішення); нормативного закріплення зв’язку між рівнем лідерських компетентностей і процедурами добору, оцінювання, просування по службі, преміювання та дисциплінарної відповідальності державних службовців.

8. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізмів організаційного та освітнього забезпечення розвитку лідерства в органах

державної влади. Показано необхідність: посилення ролі служб управління персоналом як активних суб'єктів розвитку лідерства (а не лише діловодних підрозділів); розбудови системи менторства, коучингу, програм обміну досвідом; інтеграції в програми підвищення кваліфікації модулів із правової етики, антикорупційної культури, комунікації з громадськістю, управління конфліктами, організаційного навчання. Наголошено, що розвиток лідерських якостей має стати одним із ключових критеріїв оцінки результативності роботи як керівників, так і кадрових підрозділів.

9. Уточнено структуру механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців у соціально-правовому вимірі, який доцільно реалізовувати на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічно орієнтованому – формування державної політики та законодавчого поля, що стимулюють розвиток лідерства, у тому числі через чіткі стандарти компетентностей, етичні кодекси, систему оцінювання та підзвітності; навчально-розвивальному – побудова системи формальної, неформальної й інформальної освіти (професійні програми, тренінги, стажування, самоосвіта), спрямованої на набуття державними службовцями саме лідерських, соціально-правових навичок; когнітивно-результативному – закріплення отриманих компетентностей у щоденній практиці публічної служби, що виражається в зміні управлінських стилів, зростанні довіри громадян до органів влади, підвищенні якості публічних послуг, зниженні рівня корупційних ризиків.

10. У підсумку доведено, що посилення соціально-правових аспектів лідерства державного службовця є ключовою умовою успішної модернізації публічного управління та наближення української державної служби до стандартів Європейського Союзу. Комплексна реалізація запропонованих у роботі теоретичних підходів і практичних рекомендацій дасть змогу: підвищити якість управлінських рішень; забезпечити реальне втілення принципів верховенства права, публічності, підзвітності та доброчесності; сформувати в органах державної влади нове покоління лідерів, здатних

професійно, відповідально й правомірно діяти в інтересах громадян і держави навіть в умовах надзвичайних викликів. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності запропонованого механізму, розробку інструментів кількісного вимірювання лідерського потенціалу та поглиблення аналізу впливу цифрової трансформації й штучного інтелекту на соціально-правовий статус і функції лідера-державного службовця.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:


1. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 20.10.2025 р.).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VIII / Верховна Рада України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 21.10.2025 р.)
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 25.10.2025 р.).
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку : Наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text (дата звернення: 25.10.2025 р.)
5. Рекомендації Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців URL: http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article/ (дата звернення: 25.10.2025 р.)
6. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text (дата звернення: 25.10.2025 р.)

7. Антонова Л.В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886 DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.3 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
8. Артеменко Н. Планування кар'єри державного службовця. Вісник *державної служби України*. 2008. № 3. С. 76–79.
9. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / І. Адізес. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2019. 304 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Бакаєва О.А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
12. Барановська І.Г. Державний службовець в Італії: основи класифікаційного поділу посад. 2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/12.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
13. Батушан В.В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf
14. Васильєва О. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / О. Васильєва, Н. Васильєва, С. Приліпко. 2020. Вип. 1. С. 18-25. URL : http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0d-acc6-6e53de2943b1.pdf
15. Гапоненко Г. Професійна компетентність фахівців. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=U

JRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnadped_2017_2_10.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)

16. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universitiesand Leadership*. 2017. URL:https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
17. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2010. Вип. 2. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
18. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Гук А.К. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу*, (Київ, 15 квітня 2015р.), Харків: Фактор, 2015. 88 с.
19. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ.* 2014. Вип. 2. С. 275–285.
20. Дегтярьова І.О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка. Київ: Ліра-К, 2015. 244 с.
21. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: Освіта України, 2020. 262 с.
22. Державний службовець закордоном: знімаємо маски : *зб. тез Всеукр. студент. онлайн-форуму, присвяченого 100-річчю державної служби в Україні.* Житомир : ЖДТУ, 2018. 160 с.

23. Діденко Н.Г., Стефанова О.А. Сила лідера та його вплив. Київ, 2015. 40 с.
24. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/55.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
25. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи. URL: http://dn.niss.gov.ua/articles/464 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
26. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні. Київ, 2019. URL: http://pgaukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/PGA-KSE_Civil-Service-Feedback-Loop_Report_1_June-2019_UKR.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
27. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін.; за заг. ред. О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2017. 495 с.
28. Зарубіжний досвід підготовки державних службовців як умова ефективної реалізації їх економічних і соціальних функцій. Заохочення самоосвіти. URL: http://skyglobe.ru/referat/referat/59066 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
29. Зарубіжний досвід публічного адміністрування / авт. кол. : Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.
30. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади. Станом на 31.12.2020. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
31. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2020. 276 с.

32. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців деяких країн ОЕСР. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/02.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
33. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія / Л.М. Корнута. Одеса. Юридика. 2024. 420 с.
34. Крутій О.М. Етика використання сучасних технологій відбору та підготовки кадрів публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології.* 2011. № 2 (5). С. 74–82.
35. Крутій О.М. Комплексний механізм діалогової взаємодії органів влади і громадськості. *Державне будівництво*: *електронне наукове фахове видання* Вип. 1. 2010. URL: http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/01.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
36. Лебон Г. Психологія людських спільнот. Львів : Львівська політехніка, 2020. 228 с.
37. Лесечко М., Рудніцька Р. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні. *Ефективність держ. упр.* : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. В.С. Загорського, А.В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 24. С. 133-139.
38. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Державне управління*. 2021 №1 (7). URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
39. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України, 2011. URL:http://www.ucs-hrm.org.ua (дата звернення: 25.10.2025 р.)
40. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)

41. Лопушанський І.П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 4 (8). С. 48-54.
42. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
43. Модернізація 2021: роль інституцій та ефективного управління. URL: https://www.youtube.com/watch?v=0N8o1ZRDl04 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
44. Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : зб. наук. праць.URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html (дата звернення: 25.10.2025 р.)
45. Міщишин В. Лідерство на державній службі. Вісн. держ. служби України. 2011. № 3. URL : http://old.csi.org.ua/?p=2424
46. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету, 2019. URL : http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8401/1(дата звернення: 25.10.2025 р.)
47. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
48. Орлова Н.С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь*) : зб. матеріалів ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.
49. Орлів М.С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)

50. Орлова Н.С., Шляхтіна Г.В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL:http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
51. Орлова Н.С., Шляхтіна Г.В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL:http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13(дата звернення: 25.10.2025 р.)
52. Орлова Н.С. та ін. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
53. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2023 р. / уклад. С. В. Соколик. Київ. К.І.С., 2023. С. 11 –13.
54. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. Д.: Монолит, 2009. 350 с.
55. Пашко Л.А. Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади. Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матер. щоріч.

наук. - практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, М.М. Білинської, В.М. Сороко. Київ : НАДУ, 2014. С. 259-260.

56. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. 150 с.
57. Розвиток лідерства. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ. 2012. 400 с.
58. Реформа держслужби продовжується: який наступний етап? 2021. URL: https://www.budgetnyk.com.ua/news/7160-reforma-derjslujbi-prodovjutsya-yakiy-nastupniy-etap (дата звернення: 25.10.2025 р.)
59. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О.Г. Романовського та О.С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
60. Селіванов С.В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об’єктивна необхідність його модернізації. URL: http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/163/159 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
61. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. Молодий вчений. 2018. № 2(1). С. 355-358.
62. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2015. 48 с.
63. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000-2001. Київ: Держспоживстандарт України, 2021. 192 с. [Електрон. ресурс]. URL: https://dnaop.com/html/41056/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3 ISO 9000-2001/ (дата звернення: 25.10.2025 р.)

64. Сторожев Р.І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони* 2017 3(59). С. 21–15.
65. Сторожев Р.І. Понятійно-категоріальний аппарат дослідження лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Право та державне управління*. 3(28). 2017. С. 165–171.
66. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
67. Стародубцев О. Нові лідери. URL : https://novilidery.com/lider/1-season/starodubcev-oleksandr (дата звернення: 25.10.2025 р.)
68. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
69. Хаітов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 6–7. С. 49–56.
70. Хаітов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. … канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2017. 212 с.
71. Хаітов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах суспільних змін. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. №2 (29). С. 161-166.
72. Цільмак О. М. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство» : практикум / О. М. Цільмак, В. О. Лефтеров. Одеса : Фенікс, 2021. - 60 с.
73. Цільмак О.М., Корнута Л.М., Третьякова Т.М. Лідерство : навч.-метод. посібн. 2025. НУ «Одес. юрид. академія». Одеса. Фенікс. 114 с. URL: https://hdl.handle.net/11300/30781(дата звернення: 25.10.2025 р.)
74. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL:

https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)

75. Шляхтіна Г.В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy (Чехія)*. 2021. № 1 (1). С. 163-175. Шляхтіна Г.В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. Т. 32 (71). С. 69-76.
76. Чернов С.І. Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 40. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 109–115.
77. Черкаський А.В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології.* Вип. 49. Т. І. С. 44-47. URL: http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
78. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу : Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
79. Чумакова Г.В. (Шляхтіна Г. В.) Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : зб. наук. праць. Одеса. 2012. № 11. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html (дата звернення: 25.10.2025 р.)
80. Хаітов П.О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Кадрова політика та публічна служба*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
81. Шляхтіна Г.В. Реалізація концептуальних засад лідерства під час реформи публічного управління. *Соціально-економічні проблеми*

*сучасності :* матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (31 травня 2021). Маріуполь, 2021.

82. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
83. Якобчук В.П., Войтенко А.Б., Мороз Д.П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf (дата звернення: 25.10.2025 р.)
84. Яровий Є.В. Розвиток лідерства в органах державної влади України: теоретико-оранізаційні аспекти. Дипломна кваліфікаційна робота. Нац. універ. «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2024. 115 с.
85. Beer M.M., Finnströmand D. Schrader. Whylea dership training failsan dwhattodo aboutit. 2016. URL: https://www.cleverism.com/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it (дата звернення: 25.10.2025 р.)
86. Drobush I., Kornuta L., & Ukrainets M. (2025). Ensuring state sovereignty as a guarantee of the country's economic development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Volume 11(3). Pages 212-221. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2961 Doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-212-221 (дата звернення: 25.10.2025 р.)
87. Livia A. Considerations regarding the judicial institution of mobility and the engaging of the disciplinary responsibility of public servants / A. Livia // Acta universitatis danubius. Juridica. 2009. № 1. P. 1–6. URL: httpwww.juridica-danubius.rocontinutarhivaA85.pdf
88. Key Leadership CompetenciesProfile. URL: https://www.canada.ca/en/treasury-boardsecretariat/services/professional-

development/key-leadership-competencyprofile/examples-effective-ineffective-behaviours.html (дата звернення: 25.10.2025 р.)

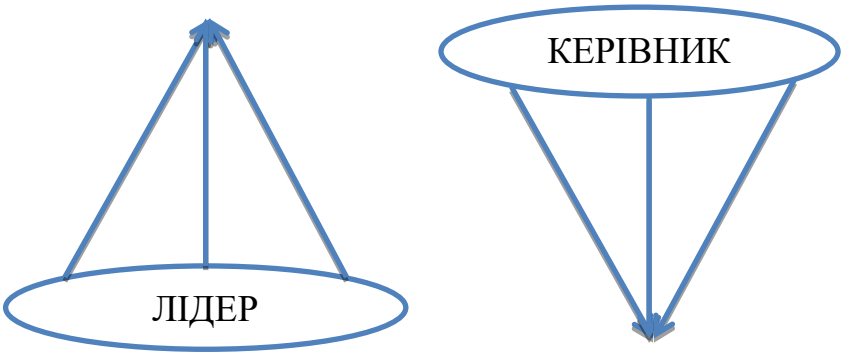
89. Kotter J. P. Transformation. *Leadership Excellence*. 2006. Vol. 23. P. 14.
90. OECD (2019), Governmentat a Glance 2019, OECD Publishing. Paris.URL: https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en (дата звернення: 25.10.2025 р.)
91. Orlova N. Human capital development in the process of the use and provision of electronic services in Ukraine / Orlova N., Chechel A., Ilyina A., Fayvishenko D., Kulchii I., Pidlisna T. // (35th IBIMA) International Business Information Management Conference, Seville, Spain 1-2 April, 2020. P.1298-1310.
92. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. 10 th edition. Bestsellers Publishing; 2014. 362 p.
93. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. New York : United Nations, 2005. 123 p.

# ДОДАТКИ:

ДОДАТОК 1.

Складові моделі компетентностей лідерства вищих керівників державної служби США

ДОДАТОК 2.

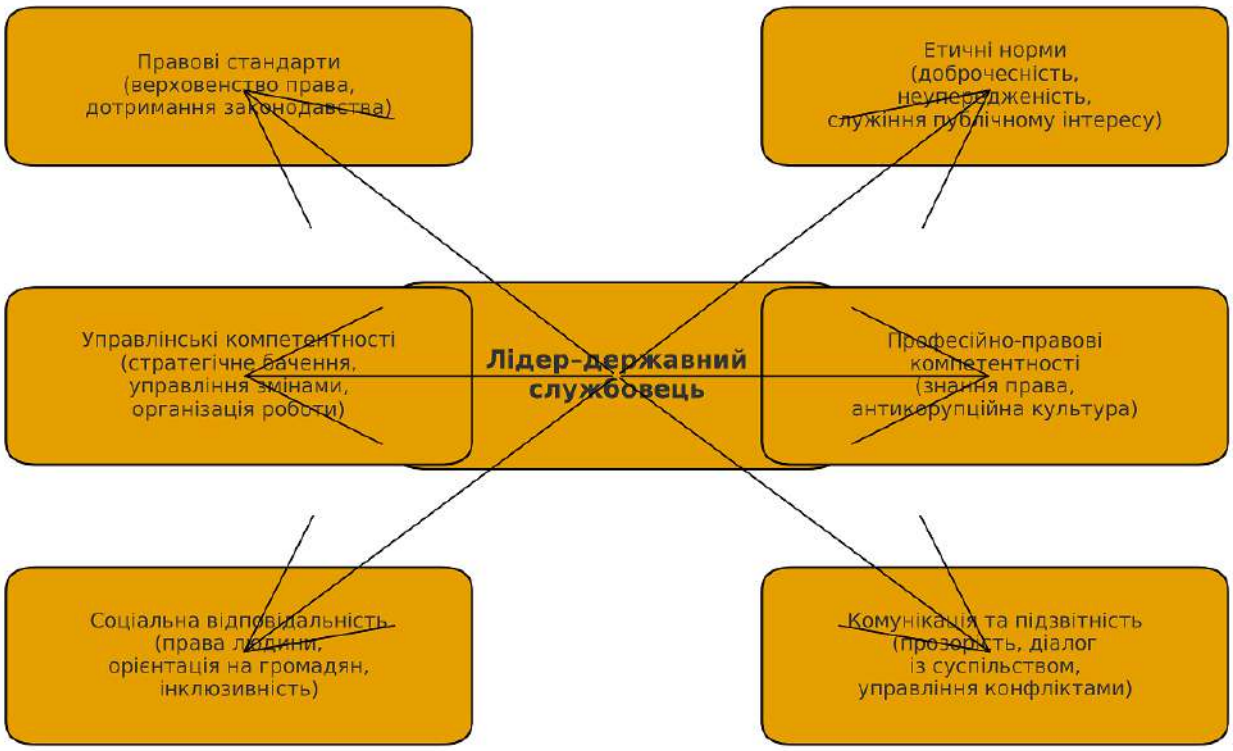



Спрямованість висунення лідера і керівника

ДОДАТОК 3.

Напрями підвищення кваліфікації в Україні

ДОДАТОК 4.


Правові стандарти
(верховенство права,
дотримання законодавства)
Етичні норми
(доброчесність,
неупередженість,
служіння публічному інтересу)
Управлінські компетентності
(стратегічне бачення,
управління змінами,
організація роботи)
Лідер-державний
службовець
Професійно-правові
компетентності
(знання права,
антикорупційна культура)
Соціальна відповідальність
(права людини,
орієнтація на громадян,
інклюзивність)
Комунікація та підзвітність
(прозорість, діалог
із суспільством,
управління конфліктами)

ДОДАТОК 5.

Схема формування стратегії лідерства