

М. В. Іоффе, доктор філософії за спеціальністю психологія, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління. З'ясовано, що найбільш важлива умова, завдяки якій буде модернізована державна служба й відбудуться адміністративні реформи, полягає в тому, що керівник в органах державного управління має розвивати свій лідерський потенціал. В лідерстві вбачають один із елементів, з яких складаються вимоги, яким має відповідати професійна компетентність людей, що керують владними органами в Україні. Із врахуванням цього продовжує залишатися актуальною необхідність дослідити, як розвивається лідерський потенціал у структурах державного управління.

Стаття наводить низку головних елементів, які в своєму складі містить лідерський потенціал, притаманний керівникові в публічному управлінні. Встановлено: завдяки тому, що буде створений ефективний механізм, за допомогою якого державні службовці зможуть розвивати лідерський потенціал, держава реформує публічне управління в регіонах. Міститься перелік напрямів, за якими механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління буде вдосконалюватися, зокрема, відповідно до цих напрямів, системно визначатимуться й періодично переглядатимуться навички й компетенції, потрібні для того, щоб належним чином їх поєднувати, беручи до уваги те, як змінюється характер діяльності в органах державної служби; узгоджуватимуться процеси, що управляють людьми, які мають визначені навички й компетенції; розвиватимуться потрібні навички й компетенції завдяки тому, що буде створений відповідний механізм, за допомогою якого розвиватиметься лідерський потенціал; формуватиметься культура здобуття знань і середовища у структурах державної служби, приміром, розвиток персоналу визначатиметься головним управлінським завданням всіх державних менеджерів, а користування повними наборами навичок, якими володіють працівники, заохочуватиметься; оцінюватимуться, нагороджуватимуться та будуть визнані результативність, талант та ініціатива.

Визначено, що в розвитку й оволодінні навичками, притаманними високоєфективним людям, нині вбачається ефективний інструмент, за допомогою якого реалізується державна політика у сфері, що модернізує державну службу та здійснює адміністративні реформи. Черговий пріоритетний напрям, відповідно до якого органи державної влади розпочинають працювати на більш ефективному рівні, повинен враховувати лідерський фактор керівника, адаптуючи профілі, до яких належать посадові лідерські компетентності на державній службі, до актуальних запитів, висунутих суспільством.

Ключові слова: публічне управління, публічні службовці, лідерський потенціал, складові лідерського потенціалу, механізм розвитку лідерського потенціалу.

M. V. Ioffe. Mechanism for developing leadership potential in the sphere of public administration

The article reveals the mechanism of leadership potential development in the field of public administration. It is found that the development of the leadership potential of a manager in the system of public administration bodies is the most important condition for ensuring the modernization of the civil service and the implementation of administrative reforms. "Leadership" is a component of the requirements for the professional competence of heads of government bodies of Ukraine. In view of this, the issues of researching the development of leadership potential in public administration remain relevant. The article presents the main elements of the leadership potential of a manager in the field of public administration. It is determined that the creation of an effective mechanism for the development of the leadership potential of civil servants by the state is a necessary condition for the implementation of public administration reform in the field. Directions for improving the mechanism of leadership potential development in the field of public administration are given, in particular, the implementation of a systematic definition and periodic review of skills and competencies necessary to ensure their proper combination, taking into account the changing nature of work in the public service; coordination of people management processes with specific skills and competencies; ensuring the development of necessary skills and competencies by creating an appropriate mechanism for the development of leadership potential; creating a learning culture and environment in the civil service, in particular, by identifying employee development as the main management task of each public manager and encouraging the use of full skill sets of employees; conducting evaluation, rewarding and recognizing performance, talent and initiative.

It has been established that the development and mastery of the skills of highly effective people is today an effective tool for ensuring the implementation of state policy in the implementation of civil service modernization and administrative reforms. One of the priority areas for increasing the efficiency of state authorities should be to take into account the leadership factor among managers when adapting the profiles of leadership competencies of public authority positions to the urgent needs of society.

Key words: public administration, public servants, leadership potential, components of leadership potential, mechanism for developing leadership potential.

© **М. В. Іоффе, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Потреба сформувати ефективну систему, в межах якої державні службовці здобуватимуть професію, в цілому обумовлює професіоналізацію вітчизняної державної служби. Завдяки об'єктивним трансформаціям, яких зазнала державна служба, відбулася поява нових можливостей для того, щоб кожен державний службовець професійно розвивався, ставши активним суб'єктом у кадровій політиці, приміром, може формуватися державне замовлення, згідно з яким мають навчатися професії управлінські кадри. Коли державними службовцями дається характеристика та визначення власних потреб в отриманні професійного навчання, вони таким чином професіоналізують державну службу, підвищуючи фахову компетентність, розвиваючи навички самостійно навчатися та вдосконалюватися, здобувати знання протягом усього часу, поки триває службова кар'єра.

Попри наявність головних досягнень, здобутих завдяки тому, що було реформовано публічне управління, продовжує турбувати існування проблем щодо того, як функціонує державна служба та відбувається управління людськими ресурсами в структурах державної служби в Україні, основні з яких нині полягають у тому, що: державні службовці, зокрема й різного рівня керівники, слабо мотивовані та не надто відповідальні за отримання певного рівня результатів власної роботи; у більшості випадків центральні органи виконавчої влади не користуються сучасними інструментами, щоб управляти людським капіталом та пропонувати професійну освіту, не беруть до уваги, що кожна окрема організація потребує актуальних саме для неї лідерських стилів; відсутні в потрібному обсязі професійні знання, пов'язані з добором і розвитком кадрів у державній службі. Із врахуванням вказаного, актуальні завдання в нинішніх умовах полягають у тому, щоб: створити професійну, доброчесну, політично нейтральну та орієнтовану на людей державну службу; запровадити й підтримати систему, за допомогою якої відбір на зайняття керівних посад на державній службі відбуватиметься прозоро, згідно з найкращими практиками; були залучені найбільш професійні, компетентні та вмотивовані фахівці-лідери в публічне управління, які нестимуть відповідальність за рівень результатів їхньої роботи; ухвалити на рівні законодавства механізм, за допомогою якого державні службовці зможуть розвивати лідерський потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику доволі ґрунтовно дослідили такі науковці як М. С Орлів, Н. С. Орлова, Д. С. Чабан, Г. В. Шляхтіна та інші. Не зважаючи на наявність чималої кількості напрацювань даної проблематики багатьма науковцями, на сьогоднішній день враховуючи сучасні умови розвитку національної економіки та державного управління потребує детальнішого розгляду питання щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління та визначення напрямів його удосконалення.

Мета статті – розкрити особливості механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Формувати й раціонально використовувати кадри у сфері публічного управління – це важливе й актуальне завдання, яке ставить перед собою реформа держуправління. В компетенції Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) – забезпечити процес, під час якого реалізується державна політика, основна мета якої – сформувати дієве державне управління, де будуть задіяні професійні, доброчесні, етичні державні службовці, котрі в ході будівництва своєї діяльності спираються на лідерські засади. Основні цілі й завдання, що стоять перед державною службою, полягають у тому, щоб забезпечити стабільну, результативну, справедливу роботу, виконувану органами державного управління, із врахуванням покладених на них завдань, повноважень, компетенцій, щоб створити умови, в яких розвиватиметься громадянське суспільство, будуть захищені свободи й права громадян.

Одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Тільки фахівці з відповідними навичками та знаннями в сфері державної політики можуть здійснювати процес проведення євроінтеграційних реформ та управління змінами [2].

Прогнози експертів стосовно глобалізації, інформатизації і технологізації об'єднує одна загальна ідея – організації та їх лідери повинні знаходитись у процесі безперервного розвитку. Формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатися та розвивати власний лідерський потенціал, який, на відміну від компетентності, є необмеженим. Його основу становлять такі потенціали: особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний, управлінський, творчий та інноваційний. Складовими лідерського потенціалу керівника сфери державного управління є:

- установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);

- особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);

– здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);
– професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері державного управління) [1].

Лідерський потенціал розглядається в науковій літературі як індивідуально-особистісні і соціально-психологічні властивості особистості, що впливають на групу щодо забезпечення досягнення спільних цілей. Складовими лідерського потенціалу у сфері державного управління є: особистісні характеристики лідера, установки, цінності, інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація; розвиток стратегічного, креативного, критичного та системного мислення; здатність до самоаналізу, самонавчання та саморозвитку; розвиток емоційного інтелекту; вміння розв'язувати конфлікти; вміння ініціювати та впроваджувати зміни; орієнтація на результат. В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації [4].

Нормативно-правова база України стосовно розвитку лідерства посадових осіб органів державної влади сформовано за окремими напрямками. Однак, професійне навчання є поки що основним напрямком розвитку лідерства у державних службовців. Розвиток закладів вищої освіти у підготовці фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України можливий за осучаснення кожного року освітніх програм у цій галузі, активного впровадження дистанційного навчання для другого рівня вищої освіти, орієнтування на запит державних органів влади різних рівнів, тісної співпраці з провідними фахівцями у галузі публічного управління та адміністрування, участі науково-педагогічних працівників у європейських програмах, проектах, стажуваннях. Основним показником якості та конкурентоспроможності освітніх програм «Публічне управління та адміністрування» має стати затребуваність випускників конкретних закладів вищої освіти в органах державної влади різних рівнів. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади [3]. Щоб реформувати публічне управління на місцях, державі необхідно створити ефективний механізм, за допомогою якого державні службовці розвиватимуть свій лідерський потенціал.

Г. В. Шляхтіною було проведено дослідження щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національно-торгівельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації. Виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А», яким протягом останніх трьох років затверджено індивідуальну програму – з 42,8 % до 78,3 %, результати яких показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство. Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «А» на 2019–2021 роки ілюструє, що впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби віддавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти. З метою врахування регіональних особливостей, визначено індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій у розрізі адміністративно-територіальних 144 одиниць. У більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому. Тема «Лідерство», як окремий найбільш актуальний напрям підвищення кваліфікації, входить у 2021 році до «ТОП-3» у 20 % регіонів, у той час як у 2018 році, як актуальний, його відмічали державні службовці тільки Тернопільської області [5].

На підставі вказаних результатів можна стверджувати, що в можливості розвивати лідерський потенціал державними службовцями вбачається той напрям, за яким можна реалізувати своє професійне зростання і який належить до ряду актуальних та має бути вдосконалим. Разом з тим необхідно врахувати, що іншими, вказаними в «ТОП-3» напрямками, по суті, виконуються роль елементів, які в своєму складі містять лідерська компетентність держслужбовців (отримання професійних знань, реалізація перетворень, ухвалення конструктивних рішень, вміння комунікувати і взаємодіяти, володіння цифровою грамотністю).

Державою має бути докладено максимум зусиль для створення всіх умов, щоб державні службовці могли ефективніше розвивати лідерські риси, та для визначення якісних інструментів, завдяки яким формуватиметься продуктивне середовище у структурах державної служби. Лідерський потенціал державних службовців міг би також покращуватися й розвиватися за умови, що вони шукатимуть нові шляхи й заходи, аби вирішити стратегічні проблеми, які стоять перед організацією, сприяли б цьому й шляхи, які відкриває мобільність, а також запозичений новий досвід, що стосується оцінки й ухвалення рішень управлінського характеру.

Висновки. Нині Україна володіє певною нормативно-правовою базою стосовно можливостей держслужбовців розвивати лідерський потенціал, що відбувається відповідно до встановлених напрямів. Але реалізація вказаного процесу відбувається тільки в напрямку одного окремого вектора – професійного навчання. Тож вважаємо, що необхідно:

- системно визначати й періодично переглядати навички й компетенції, потрібні для того, щоб належним чином їх поєднувати, беручи до уваги те, як змінюється характер діяльності в органах державної служби;
- узгоджувати процеси управління людьми, які мають визначені навички й компетенції;
- розвивати потрібні навички й компетенції, створивши відповідний механізм, за допомогою якого розвиватиметься лідерський потенціал;
- формувати культуру здобуття знань і середовища у структурах державної служби, приміром, розвиток персоналу визначити як головне управлінське завданням всіх державних менеджерів, а користування повними наборами навичок, якими володіють працівники, заохочувати;
- оцінювати, нагороджувати й визнавати результативність, талант та ініціативу.

Процес, під час якого набуваються та вдосконалюються професійні знання й компетентності держслужбовцями, цілеспрямовано відображає професійне навчання, що надає державному службовцеві професійну кваліфікацію відповідного рівня, аби він зміг вести свою професійну діяльність. Це навчання може характеризуватися ефективністю й результативністю, якщо тільки професійний та особистісний розвиток системно плануються, приміром, якщо складаються, відповідно до об'єктивно вимірюваних результатів оцінки роботи, індивідуальні програми, згідно з якими підвищується професійна компетентність/індивідуальні програми, спрямовані на професійний розвиток; якщо в державного службовця обов'язково діагностуються лідерські компетенції певного рівня, наявні на даному часовому відрізку.

Список використаних джерел:

1. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
2. Орлова Н. С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с
3. Орлова Н. С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3 (104). С. 139–150.
4. Чабан Д. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. URL: <https://surl.li/fldrwi>
5. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управ. Миколаїв : Чорноморський національний університет ім. П. Могили, 2021. 263 с.

References:

1. Orliv M. S. (2017), *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia* [Development of leadership potential of the head of the public administration sphere], DP “NVTs “Prioryety”, Kyiv, 40 p. [Ukraine].
2. Orlova N. S. (2020), *Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini* [Determinants of the development of public administration and administration in Ukraine], VD “Osvita Ukrainy”, Kyiv, 262 p. [Ukraine].
3. Orlova N. S. (2019), “Pidhotovka fakhivtsiv z publichnoho upravlinnia v umovakh yevrointehratsii Ukrainy” [“Training of specialists in public administration in the context of Ukraine's European integration”], *journal Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law], vol. 3 (104), pp. 139–150 [Ukraine].
4. Chaban D. S. “Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia” [“Development of leadership potential of the head of the public administration sphere”]. URL: <https://surl.li/lnkltx> [Ukraine].
5. Shliakhtina H. V. (2021), *Mekhanizm rozvytku liderskoho potentsialu u realizatsii reformy publichnoho upravlinnia* [Mechanism of development of leadership potential in the implementation of public administration reform], Dissertation of candidate of sciences in public administration, Chornomorskyi natsionalnyi universytet im. P. Mohyly, Mykolaiv, 263 p. [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025

Дата прийняття статті: 25.08.2025

Опубліковано: 16.09.2025