

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

УДК 316.46:35.07/.08](477)(07)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.1>

М. В. Іоффе

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

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

Встановлено, що нині, коли державна служба зазнає змін та реформується публічне управління, професійне навчання, яке проходять державні службовці, може характеризуватися ефективністю й результативністю, якщо тільки професійний та особистісний розвиток системно плануються, приміром, якщо складаються, відповідно до результатів оцінки роботи, індивідуальні програми, згідно з якими підвищується професійна компетентність, чи індивідуальні програми, спрямовані на професійний розвиток, що мають на меті визначити потребу навчатися професії й завдяки яким постійно оновлюються знання та професійні компетентності.

Отже, професійною компетентністю передбачається, що здатність застосування державним службовцем навичок, умінь, знань стане способом (типом) формувати думки, відповідними діями, певного типу поведінкою, завдяки яким буде можливою реалізація демократичних свобод і прав людей, державні службовці зможуть професійно справлятися з покладеними на них обов'язками, розвиватиметься громадянське суспільство. Водночас у зв'язку з взаємозалежністю й динамічністю характеристик, притаманних професійній компетентності, її не може представляти стандартний набір низки особистісних рис.

Масштабними трансформаціями, які тривають у суспільстві упродовж останніх двадцяти років, засвідчується, що у світі лідирують ті держави, котрі зуміли краще за інших користуватися знаннями, вміннями, компетенціями громадян, їхньою здатністю постійно вчитися – всім тим, що охоплює поняття людського капіталу. Якраз завдяки його ядру – провідним вченим, фахівцям, управлінцям, відбувається генерування інновацій, формування сприятливих умов для того, щоб відбувався інноваційний процес та була високою якість життя. Нині встановлено, що діють широкого спектра фактори, від яких безпосереднім чином залежить, наскільки якісними будуть інституційні реформи та соціально-економічні стратегії, які мають на меті розвивати людський капітал, приміром, те, як розвивається українська наука, реформується публічне управління тощо. Роблячи пронози, в яких фігурує глобалізація, інформатизація й технологізація, експерти сходяться на одній загальній ідеї – організаціям та їхнім лідерам необхідно безперервно розвиватися. Підґрунтям формули, на основі якої формується успішний керівник, хай які елементи входять до її складу, виступає його здатність до навчання й розвитку особистого лідерського потенціалу, в якого не існує обмежень.

Ключові слова: публічне управління, публічні службовці, лідерський потенціал, розвиток лідерського потенціалу, компетентність державних службовців.

Постановка проблеми. В лідерському потенціалі, яким володіє вітчизняна державна служба, нині вбачається один із головних факторів, що сприяють державотворенню. Оскільки результативність та ефективність, з якими функціонує система держуправління, безпосередньо корелюють із тим, наскільки якісний кадровий

потенціал, яким володіє державна служба. Від усього цього, своєю чергою, залежить, як живе та функціонує країна, стан добробуту її населення, міжнародного державного авторитету тощо. Через війну, яка зараз триває в Україні, громадянське суспільство ще більш гостро окреслює владні дії, на які очікує, воно вимагає

створення дієвої системи управління державою, на якій лежатиме відповідальність не тільки за стан поточного відновлення, а й за планування стратегічного повоєнного розвитку держави, дбаючи про захист національних інтересів.

На повоєнну відбудову й відновлення національної економічної сфери в цілому й те, як формуватиметься власна дієва інституція, котрою є державна служба, значно впливає кількість та якість кадрів, якими забезпечена державна служба. Однак уже зараз державній службі України конче потрібен такий кадровий потенціал, що міг би патріотично, високо кваліфіковано, компетентно, ініціативно та культурно служити на користь суспільних інтересів, із сумлінням, чесним і добросовісним шляхом вирішувати низку назрілих загальнодержавних та регіональних проблем та інших службових обов'язків у межах дорученої ділянки державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Г. Бородіна, В. Гаврилюк, Г. Гапоненко, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Обушна, В. Савченко, С. Селіванов, С. Хаджирадева, Г. Шляхтіна та інші. Попри наявність вагомих матеріалів, напрацьованих вченими щодо вказаного напрямку, досі існує необхідність проводити такі наукові дослідження, завдяки яким буде можливим формування й реалізація ефективних механізмів, за допомогою котрих державна служба розвиватиме лідерський потенціал, щоб реагувати на сучасні суспільні виклики й загрози та повоєнні модерізаційні процеси в державному управлінні України.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розкриття розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління в сучасних умовах в Україні.

Виклад основного матеріалу. З початком розбудови нової суверенної та незалежної держави українське суспільство переживає складний період формування та розбудови власного інституту державної служби, ефективне функціонування якого визначальною мірою залежить від кількісного і якісного складу кадрового забезпечення державної служби. Проте, формування кадрового складу державної служби як особливого інституту представляє досить складний і багатогранний процес, що обумовлюється закономірностями розвитку суспільства й держави, сутнісними рисами історичних форм держави, їх завданнями і функціями та ін. [8].

Протягом останніх п'яти років Україна реформує державне управління. Здійснення цієї реформи відбувається згідно зі Стратегією реформування державного управління, метою якої є «вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Результатом реалізації цієї Стратегії повинна стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги» [4].

Загальну координацію з реалізації Стратегії здійснює Координаційна рада з питань реформування державного управління, яка є «тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, утвореним з метою забезпечення координації здійснення заходів із запровадження реформи державного управління, які передбачені, зокрема, Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки та Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки» [6].

Варто зауважити, що протягом останніх п'яти років по-іншому почала сприйматися державна служба як соціальна інституція, в першу чергу, беручи до уваги, що на наших теренах формується сучасна сервісна держава, відбулося формулювання принципово нових вимог, яким має відповідати державний службовець: він має бути професійним, доброчесним, це той, хто ставиться з повагою до прав, свобод та інтересів людини й громадянина і займається їхньою охороною та формуванням позитивного іміджу країни. У зв'язку з цим нині відбулася трансформація навіть тих завдань, які 2016 року передбачила Стратегія, – із врахуванням тих викликів і суспільних змін які сталися протягом 2020–2021 років.

На сьогодні зростає попит на компетентних фахівців всіх сфер діяльності. Особлива увага приділяється професійній компетентності, здатності швидко адаптуватися до внутрішнього середовища організації та вправно і швидко вирішувати поточні проблеми. Розвиток особистісних якостей, який забезпечує безперервне покращення професійної компетентності, все частіше є найважливішим чинником, який впливає на формування конкурентоспроможного спеціаліста. У сучасному освітньому просторі особливого значення набуває поняття лідерства. Лідерство дуже часто розглядають як професійно важливу

якість, яка досягається шляхом постійного професійного розвитку. Велике значення має підбір та підготовка керівників вищого корпусу державної служби, адже ефективне функціонування системи державного управління на сьогодні неможливе без розвитку лідерських здібностей керівних кадрів, Оскільки саме вони забезпечують ефективну діяльність органів державної влади. Важливої ролі набувають професіоналізм та компетентність лідерських якостей кадрового потенціалу державної служби під час реформування сфери державного управління. Лише професійні та компетентні у своїй справі державні службовці є надійним фундаментом ефективності, прозорості та конкурентоспроможності владних інституцій. Вони здатні до праці в періоди змін та реагують на внутрішні та зовнішні фактори впливу на державному рівні. Успішність та реалізація національної політики, ефективність у досягненні поставлених завдань неможлива без наявності в державному апараті висококваліфікованих кадрів [2].

Через воєнну агресію, здійснену російською федерацією, різко змінилася наша дійсність, відбулася поява нових загроз та інституціональних викликів у кожній сфері життєдіяльності. Не стала винятком у цих умовах і ситуація в державній службі України, яка, починаючи лютим 2022 року, й донині робить усе можливе, щоб безперервно виконувалися функції державою, яка перебуває у воєнному стані. Якраз у цих умовах, за словами О. Пархоменко-Куцевіл, «проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу системи державної служби відіграє виключну роль для реалізації функцій держави, формування безпекового середовища для суспільства, надання якісних адміністративних послуг населенню, забезпечення громадян країни всіма потрібними ресурсами. Ця роль державних службовців набуває важливого та ключового значення у надзвичайних ситуацій, зокрема у воєнний час та під час бойових дій. Адже під час військових дій та конфліктів населення потребує не лише надання адміністративних послуг, виплат соціальних допомог і пенсій, а й якісного інформування про ситуацію в певній галузі, сфері, швидкого реагування на нові виклики та небезпеки, прийняття державно-управлінських рішень в умовах невідомості та стресової ситуації» [5].

В нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма була

спрямована на розвиток компетенцій лідерства: управління людськими ресурсами, ефективної комунікації, орієнтації на результат, аналітичного мислення. В усіх регіонах України наявні приклади впроваджених відповідних заходів та програм стосовно розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та на державній службі: Чернігівська область – навчальні семінари з лідерства за програмою залучення та підготовки молоді до служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Закарпатська – Школа молодих лідерів та ін. Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, й інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників лідерів на державній службі. На практиці підтверджено, що набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує для професійної діяльності відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця. І таке навчання може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку, індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей [9].

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються з урахуванням:

- потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців;

- якості та ефективності службової діяльності державних службовців, ключових показників результативності та завдань на наступний звітний рік;

- самооцінки професійних потреб та компетентностей державних службовців;
- завдань та стратегічних цілей, основних напрямів діяльності та функцій державних органів, в яких працюють державні службовці;
- вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами [3].

За результатами моніторингу освітнього процесу у 2023 році свою кваліфікацію підвищили 37 265 державних службовців (або 23,3 % від загальної фактичної чисельності державних службовців): 299 державних службовців, які займають посади категорії «А»; 11 633 державних службовців, які займають посади категорії «Б»; 25 273 державних службовців, які займають посади категорії «В». Протягом 2023 року підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за 41 напрямком, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей. Важливу роль у цій сфері відіграє створення на базі НАДС Порталу знань та створення ринку надавачів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців. З 2019 року Портал управління знаннями, який містить близько 1700 електронних курсів, дозволяє державним службовцям обрати навчальну програму, зареєструватися, взяти участь та отримати сертифікат [7].

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що у 2024 році пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; знання законодавства; комунікація та взаємодія; лідерство. Окрім професійної компетентності «професійні знання» найбільшу потребу державні службовці категорії «Б» визначили в удосконаленні таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб): цифрова грамотність – 17,1 %; комунікація та взаємодія – 12,1 %; лідерство – 7,7 %; знання законодавства – 7,5 %; впровадження змін – 7,4 %. За результатами узагальнення індивідуальних потреб у професійному

навчанні НАДС сформовано переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, які будуть рекомендовані суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання для врахування під час розроблення та формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації у 2024 році. Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності удосконалення у 2024 році таких компетентностей: професійні знання; знання законодавства; комунікація та взаємодія; лідерство – для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, цифрова грамотність, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія), лідерство, впровадження та сприйняття змін та знання законодавства – для державних службовців категорій «Б» та «В» [1].

На підставі вищевикладеного можна дійти висновку, що з лютого 2022 року й донині, найбільш істотні виклики, з якими зіткнулася і вся Україна, і державна служба в тому числі, пов'язані зі збройною агресією росії проти нашої країни й тимчасовою окупацією окремих її територій, міграційно-демографічною кризою, епідемічною ситуацією тощо. Через це виникли або загострилися певні серйозні проблеми у виконанні вітчизняною державною службою своєї роботи, наприклад: державна служба зіткнулася з відчутним дефіцитом високопрофесійних працівників, часто змінюються кадри та відзначається наявність значного гендерного дисбалансу, відколи введено воєнний стан, державним службовцям неповноцінно забезпечуються правові гарантії та заохочення, недосконало організований процес, під час якого добираються кадри в органи державної служби, низькоконкурентна оплата праці, відсутня ефективна державна антикризова політика в ситуації, яка характеризується невизначеністю, в державних владних органах, недосконалою є організація системи, завданням якої полягає в перманентному професійному навчанні держслужбовців, відсутня системність в управлінні талантами в державній службі, значна корупція тощо.

Стосовно моделей, за якими варто розвивати лідерський потенціал публічного управління, то нині вони обґрунтовані потребою:

- постійно підвищувати професійну компетентність, якою мають володіти високопосадовці;
- розвивати їхні особистісні якості;
- формувати кадровий резерв, аби були підібрані та підготовлені найбільш обдаровані громадяни України, які працюватимуть у тих галузях публічного управління, які є пріоритетними в досягненні мети, поставленої соціально-економічним розвитком;
- залучати молодь в державну службу та органи місцевого самоврядування.

Ми вважаємо, що врегулювати зазначені вище питання проблематично через непередбачувані під час воєнної агресії часові рамки, ресурсні затрати й необхідний людський потенціал. Але насамперед важливо, щоб були дотримані загальноприйняті конституційні принципи та принципи, на яких базується державна служба, дотримані загальнолюдські цінності й моральні якості. І навіть у цих умовах державі необхідно докласти максимальних зусиль, щоб зберегти й відновити кадровий потенціал та забезпечити виконання безперебійної роботи державними органами, від яких залежить збереження суспільного порядку й безпеки, надання адміністративних послуг та забезпечення прав громадян України. Якраз цим і визначається напрямок, у якому здійснюватимуться наші подальші наукові дослідження.

Висновки і пропозиції. Таким чином, щоб державна служба України була професіоналізованою, варто виконати ключову умову: необхідно сформувати ефективну систему, за допомогою якої державні службовці проходитимуть професійне навчання. Завдяки об'єктивним трансформаційним процесам, які відбулися в державній службі, став можливим професійний розвиток нового рівня, а керівники держслужбовців можуть розвивати лідерський потенціал, оскільки стали активними суб'єктами в кадровій політиці. Коли державними управліннями дається характеристика та визначення власних потреб в отриманні професійного навчання, вони таким чином професіоналізують державну службу, підвищуючи свою фахову компетентність, розвиваючи свій особистий та професійний потенціал, навички самостійно навчатися та вдосконалюватися, здобувати

знання протягом усього часу, поки триває служба кар'єра.

Список використаної літератури:

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>
2. Бородіна Г., Гаврилюк В. Підвищення професіоналізму кадрового потенціалу в процесі реформування державної служби України. *Молодий вчений*. 2018. Випуск 11 (63). С. 972–974.
3. Гапоненко Г. Професійна компетентність фахівців сектору безпеки і оборони. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_2_10
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
5. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89–93.
6. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text>
7. Савченко В. Ю. Формування кадрового потенціалу державної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 8 (26). С. 437–451.
8. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджираєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Вид-во «Каравелла». 2019. 292 с.
9. 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.

Ioffe M. V. Development of leadership potential in the field of public administration in modern conditions in Ukraine

It has been determined that at the current stage of transformations in the civil service and public administration reform, professional training of civil servants can be effective and productive only if a systematic approach is introduced to planning their professional and personal development, in particular, through the development of individual programs for improving the level of professional competence or individual programs for professional development based on the results of the assessment of service activities, which determine the needs for professional training, contribute to the constant updating of knowledge and professional competencies.

Thus, professional competence involves the transformation of a civil servant's ability to apply skills, abilities, knowledge into ways (types) of thinking, appropriate actions, types of behavior that allow them to realize democratic freedoms and rights of citizens, to professionally implement the duties assigned to civil servants, and to promote the development of civil society. At the same time, due to the fact that the characteristics of professional competence are interconnected and dynamic, professional competence cannot be represented by a standard set of certain characteristics of a person.

The large-scale changes taking place in society over the past two decades prove that the world leaders are countries that have learned to use knowledge, skills, competencies of people, their ability to further study better than others – all that is covered by the category of “human capital”. The very core of human capital – leading scientists, specialists, managers generate innovations, form favorable conditions for the innovation process and a high quality of life. Today, a wide range of factors has been identified that directly affect the quality of institutional reforms and socio-economic strategies aimed at the development of human capital, in particular, the state of development of Ukrainian science, reforming the public administration system, etc. Experts' forecasts regarding globalization, informatization and technologization are united by one general idea – organizations and their leaders must be in the process of continuous development. The formula of a successful leader, whatever its components, is based on his ability to learn and develop his own leadership potential, which is unlimited.

Key words: public administration, public servants, leadership potential, development of leadership potential, competence of civil servants.

*Дата першого надходження рукопису до видання: 21.07.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025
Дата публікації: 30.09.2025*