

Юффе М. В.

<https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття присвячена розкриттю механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. В умовах сьогодення, які характеризуються системними реформами, європейською інтеграцією та необхідністю швидкого реагування на кризові виклики, постають принципово нові вимоги до кадрового складу органів державної влади та місцевого самоврядування. Традиційна бюрократична модель управління, орієнтована на суворе дотримання інструкцій, поступово втрачає свою ефективність. Натомість постає гостра потреба в публічних службовцях – лідерах, які здатні брати на себе відповідальність за прийняття складних рішень, ініціювати інновації та консолідувати громадські зусилля навколо стратегічних цілей. Актуальність дослідження механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу зумовлена кількома важливими факторами. По-перше, це динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Так, в умовах воєнного стану та подальшого післявоєнного відновлення публічна служба потребує фахівців із високим рівнем адаптивності та емоційного інтелекту. По-друге, децентралізація влади делегувала місцевому рівню повноваження на прийняття рішень, що вимагає від посадових осіб не просто адміністративних навичок, а спроможності до стратегічного бачення. По-третє, цифровізація управління змінює саму сутність взаємодії влади та суспільства, де лідерство стає інструментом забезпечення прозорості та довіри.

В статті розкрито сутність поняття «потенціал особистості», «лідерський потенціал» та «лідерський потенціал публічного службовця». Встановлено, що лідерський потенціал публічного службовця – це складна інтегральна властивість, що поєднує індивідуальні психологічні якості, професійні компетенції та ціннісні орієнтири. Проаналізовано механізми формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців, зокрема нормативно-правовий, організаційний, освітній, психологічний та мотиваційний. З'ясовано, що ефективність процесу розвитку лідерства залежить від поєднання всіх перелічених механізмів. Тільки за умови, коли правове забезпечення стимулює ініціативу, а освітня система надає необхідні інструменти для її реалізації, стає можливою поява нової генерації публічних лідерів, здатних до реалізації складних державних стратегій.

Ключові слова: публічне управління, керівник-лідер, лідерський потенціал, публічні службовці, механізми.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, системних реформ та цифрової трансформації вимоги до публічних службовців зростають. Окрім професійної експертизи, критично важливими стають адаптивність, інноваційність та розвинені лідерські компетенції. Сутність лідерства полягає у поєднанні стратегічного мислення та високих етичних стандартів. Через особисту доброчесність та вплив, лідер вибудовує систему організаційних цінностей, яка спонукає публічних службовців бути «інноваторами» та брати відповідальність за майбутній розвиток держави.

Відтак, в умовах сучасної нестабільності ефективність органів публічного управління критично залежить від лідерського потенціалу публічних службовців. Ключовими чинниками успіху стають здатність формувати професійні команди, надихати персонал на досягнення суспільно значущих цілей, майстерність делегування та готовність приймати відповідальні рішення в кризових ситуаціях. Трансформація системи публічного управління актуалізує питання розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.



Разом з тим, на практиці спостерігається суттєвий розрив між задекларованими пріоритетами реформ та реальним станом управлінської культури. Існуюча проблема полягає у домінуванні підходу, коли зусилля службовців спрямовані не на стратегічне лідерство та превентивне реагування на виклики. Посилюється суперечність між потребою суспільства в лідерах та інерційністю бюрократичного апарату, який часто блокує ініціативу через надмірну регламентацію та страх перед помилками. Недостатня розробленість дієвих механізмів формування та розвитку особистісних якостей у професійні лідерські результати призводить до дефіциту кадрів, здатних працювати в сучасних динамічних умовах. Брак системності у розвитку лідерства на різних рівнях публічної служби зумовлює зниження інституційної стійкості держави. Таким чином, виникає гостра наукова та практична потреба у переосмисленні наявних інструментів впливу на кадровий потенціал та розробці комплексної моделі лідерства, яка б відповідала вимогам сервісно-орієнтованої держави та євроінтеграційним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Є. Воробйова, Н. Гончарук, І. Драган, О. Кіслов, К. Комарова, Х. Логош, Д. Чабан та інші. Попри значну кількість наукових праць, присвячених професіоналізації державної служби, питання саме механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців залишається недостатньо розробленим. Існує певний розрив між теоретичним розумінням лідерства та його практичним втіленням у системі публічного управління України.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Головним пріоритетом реформи державного управління є створення якісного кадрового потенціалу. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) фокусується на розбудові професійної та доброчесної служби, де управлінська діяльність базується на засадах лідерства. Стратегічна мета цих перетворень полягає у забезпеченні стійкості і результативності державних інституцій задля захисту прав громадян та розвитку громадянського суспільства.

Потреба в керівниках-лідерах є велика у всьому світі, оскільки лідерство залишається свого роду стратегічним ресурсом і до того ж дефіцитним. Сучасне сприйняття лідера харак-

терне тим, що він має розглядатися насамперед як носій інноваційної організаційної культури, як головний агент перманентних змін в країні. Для вітчизняної економіки, що прагне інтеграції в глобальну систему, зі зрозумілих причин потреба у лідерах особливо значуща. Лідерство в державному управлінні сприймається як складне поняття, що відображає різноманіття управлінських процесів, а також плюралізм форм організацій. Водночас лідерство може асоціюватися з людиною (його якостями, здібностями, орієнтацією на домінуюче становище в організації); процесом (взаєминами та взаємодіями) та продуктом (результатами діяльності індивіда) [3, с. 261].

Лідерський потенціал публічного службовця – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють йому впливати на інших, вести за собою людей, стратегічно планувати, ефективно вирішувати завдання та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності. Отже, до основних складових лідерського потенціалу публічного службовця варто віднести:

- професійні якості: досвід, знання, уміння та навички, що дозволяють ефективно виконувати службові завдання;

- управлінські навички: вміння керувати процесами та людьми, визначати та делегувати завдання, досягати поставлених цілей;

- когнітивні здібності: здатність до стратегічного та інноваційного мислення, пізнання, аналізу, прийняття рішень та пошуку нестандартних рішень;

- емоційний інтелект: розуміння своїх емоцій та емоцій інших людей, емпатія, що допомагає будувати ефективні взаємодії;

- психологічні фактори: здатність впливати на оточення, мотивація, харизматичність, вміння вести за собою;

- соціальні навички: злагоджена робота в команді, здатність до ефективної комунікації, співпраці та налагодження партнерських відносин, вирішення конфліктів, контроль над емоціями, стресостійкість [2, с. 49–50].

Отже, на нашу думку, потенціал особистості постає як система природних і відновлюваних ресурсів, реалізація яких забезпечує значущі для індивіда та соціуму досягнення. Щодо лідерського потенціалу, то його можна визначити як багаторівневу структуру, що інтегрує низку компонентів (від ціннісно-мотиваційних та когнітивних до організаційно-управлінських і емоційно-комунікативних

характеристик), які відображають специфіку керівної діяльності.

Водночас лідерський потенціал публічного службовця – це складна інтегральна властивість, що поєднує індивідуальні психологічні якості, професійні компетенції та ціннісні орієнтири. У контексті публічного управління лідерство виходить за межі простого адміністрування, оскільки трансформується у здатність до стратегічного бачення майбутнього держави чи громади. На відміну від авторитарного стилю, сучасний лідер у державному секторі має володіти високим рівнем емоційного інтелекту, що дозволяє не лише ефективно керувати персоналом, але й вибудувати довірливу комунікацію з громадянським суспільством. Таким чином, потенціал розглядається як прихований ресурс, який за відповідних умов активізується для розв’язання нестандартних управлінських завдань та впровадження суспільно значущих інновацій.

На нашу думку, серед механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців варто виокремити:

1. Нормативно-правовий механізм. Цей механізм є базовим, оскільки він легітимізує лідерство в ієрархічній системі публічної служби. Він передбачає не лише прийняття законів, але й створення підзаконних актів, що регулюють професійні стандарти. Головним елементом при цьому є впровадження компетентнісного підходу, що передбачає офіційне визнання лідерства як критичної компетенції для керівників усіх рівнів. Це означає, що при проведенні конкурсів на посади категорії «А» чи «Б», оцінка лідерських якостей повинна мати таку ж вагу, як і перевірка знання законодавства.

2. Організаційний механізм фокусується на створенні середовища, де лідерські якості можуть бути реалізовані на практиці. Одним із найефективніших інструментів є менторство (наставництво), де досвідчений лідер допомагає менш досвідченому колезі опанувати мистецтво прийняття рішень та управління конфліктами. Також важливою є горизонтальна ротація, тобто переведення службовця в інший підрозділ або орган влади.

3. Освітній механізм. Сучасний освітній механізм відходить від класичного формату «викладач – слухач» на користь активного навчання. Визначальну роль відіграє коучинг, спрямований на розкриття внутрішніх ресурсів службовця, та тренінги з емоційного інтелекту, що вчать лідера розуміти власні емоції та настрої колективу. Важливим елементом є навчання в умовах реальних

кейсів, де службовці розв’язують складні ситуації, з якими вони стикаються у повсякденній діяльності.

4. Психологічний механізм спрямований на формування психологічної стійкості. Він включає методи діагностики лідерського типу особистості, проведення психологічних розвантажень та навчання технікам управління стресом. Важливим аспектом є трансформація організаційної культури. Це створює безпечне середовище, у якому службовець не боїться виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність.

5. Мотиваційний механізм відповідає за те, щоб лідерство було не лише обов’язком, але й бажаною формою поведінки. Окрім матеріальних стимулів (преміювання за успішно реалізовані проекти), важливе значення має нематеріальна мотивація. Це включає публічне визнання заслуг, надання більшої автономії у прийнятті рішень, залучення до робочих груп стратегічного рівня та можливість самореалізації через авторські інноваційні проекти. Коли службовець бачить прямий зв’язок між своєю лідерською активністю та професійним визнанням, його потенціал перетворюється на реальну управлінську енергію.

Відтак, аналіз сучасних підходів до професіоналізації публічної служби свідчить, що лідерство не може розвиватися стихійно, а потребує цілеспрямованого впливу через систему взаємопов’язаних механізмів. Управлінська практика доводить, що ізольоване використання лише одного механізму (наприклад, тільки освітнього) не приносить бажаного результату, якщо загальна організаційна культура залишається репресивною або консервативною. Проведемо систематизацію основних механізмів, що забезпечують формування та подальший розвиток лідерського потенціалу публічних службовців у табл. 1.

Представлена класифікація демонструє, що механізми формування лідерського потенціалу мають багаторівневу структуру. Зокрема, нормативно-правовий та організаційний механізми виступають зовнішньою основою, яка задає легітимні межі та стандарти лідерської поведінки. Без їх належного функціонування будь-які ініціативи службовців можуть наштовхнутися на бюрократичний опір. Водночас, освітній та психологічний механізми фокусуються на внутрішніх змінах особистості. Важливо зауважити, що в сучасних умовах акцент зміщується з накопичення теоретичних знань на розвиток «soft skills», які складають основу лідерської спроможності. Мотиваційний механізм при цьому відіграє роль «зв’язуючої

Таблиця 1

Класифікація механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців

Механізм	Інструменти та методи	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Професійні стандарти, оновлені умови конкурсів	Створення правового підґрунтя для відбору лідерів
Організаційний	Менторство, кадровий резерв, горизонтальна ротація	Побудова прозорого кар'єрного зростання лідера
Освітній	Коучинг, тренінги, стажування, дистанційні платформи	Набуття практичних навичок управління та стратегічного мислення
Психологічний	Формування корпоративної культури, тренінги стійкості до стресу, психологічне тестування	Готовність службовця брати відповідальність у кризових ситуаціях
Мотиваційний	Система надбавок за інновації, публічне визнання, участь у престижних проектах	Стимулювання прояву ініціативи та саморозвитку

Джерело: складено автором.

ланки», оскільки саме він визначає, чи буде службовець використовувати набутий потенціал для покращення публічного управління, чи залишатиметься пасивним виконавцем.

Таким чином, ефективність процесу розвитку лідерства залежить від поєднання всіх перелічених механізмів. Тільки за умови, коли правове забезпечення стимулює ініціативу, а освітня система надає необхідні інструменти для її реалізації, стає можливою поява нової генерації публічних лідерів, здатних до реалізації складних державних стратегій.

Як зазначають Є. Воробйова та Х. Логош, лідерство – це надкомпетентність особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити. Проаналізовані сучасні професійні програми до розвитку лідерства (загальна професійна (сертифікатна) програма для державних службовців (не рідше одного разу на три роки); загальна професійна (сертифікатна) програма з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності; програма підвищення кваліфікації з іноземних мов (англійська мова); загальна професійна (сертифікатна) програма з питань управління публічними фінансами тощо) досить успішно можуть впроваджуватись у соціальному середовищі для удосконалення якості роботи керівника в органах влади, які передусім мають покращити якість державних послуг та ефективність діяльності державних службовців. Тож набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей у сфері лідерства у державних службовців є необхідним для відповідного рівня професійної кваліфікації та держави в цілому [1, с. 119–120].

Розвиток лідерського потенціалу в органах державного управління передбачає здійснення таких заходів, як:

1. Аналіз та оцінка стратегій і завдань з метою виявлення характеру знань, умінь та навичок пра-

цівників, необхідних для реалізації конкретних стратегічних, тактичних та операційних цілей.

2. Аналіз кадрового складу органів державного управління з метою виявлення рівня професійної компетентності, поведінкових показників, особливостей мислення і готовності прийняти на себе повноваження лідера.

3. Виявлення, аналіз та оцінка проблем, що стримують розвиток лідерського потенціалу.

4. Формування резерву лідерів у складі керівників різних рівнів управління та рядових співробітників, які мають лідерський потенціал.

5. Забезпечення відповідності стратегічних цілей та лідерського потенціалу, оцінка дефіциту лідерів та розробка заходів, що спрямовані на поповнення лідерського потенціалу у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі [4].

Отже, розвиток лідерського потенціалу є ефективним механізмом модернізації державної служби та успішного впровадження адміністративних реформ. Пріоритетом у підвищенні ефективності державного апарату має стати інтеграція лідерського чинника у кадрову політику, зокрема через адаптацію профілів компетентностей керівних посад до актуальних суспільних викликів. Держава повинна забезпечити сприятливі умови для розвитку лідерства в органах влади, запроваджуючи ефективні інструменти формування продуктивного робочого середовища. Стимулювати лідерський потенціал варто через залучення службовців до розв'язання стратегічних завдань, розвиток професійної мобільності та впровадження кращих практик прийняття управлінських рішень.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в сучасних умовах трансформації державного управління лідерство перестає бути лише індивідуальною рисою характеру і перетворюється на стратегічний

інструмент забезпечення інституційної спроможності влади. Теоретичний аналіз поняття дозволив визначити лідерський потенціал як складну інтегральну властивість особистості, що поєднує професійні компетенції, ціннісні орієнтири та здатність до ініціювання суспільно значущих змін у ситуаціях високої невизначеності. Ефективність розвитку цього потенціалу безпосередньо залежить від системного та взаємодоповнюючого функціонування правових, організаційних, освітніх та психологічних та мотиваційних механізмів. Встановлено, що створення нормативного підґрунтя та впровадження компетентнісного підходу під час відбору кадрів є необхідною, але недостатньою умовою. Особливої актуальності набуває впровадження активних методик підготовки, таких як коучинг та симуляційні ігри, що дозволяють службовцям відпрацьовувати лідерські

навички у безпечних, проте наближених до реальності умовах.

Перспективи подальшого розвитку лідерського потенціалу в Україні лежать у площині гармонізації внутрішніх систем мотивації із кращими міжнародними практиками, де лідерська поведінка стає не лише обов'язком, але й визначальним чинником кар'єрного зростання та соціального визнання. Тільки через поєднання індивідуального прагнення службовця до саморозвитку із системною державною підтримкою можна сформувати нову генерацію публічних лідерів, здатних забезпечити ефективне післявоєнне відновлення та європейську інтеграцію країни. Реалізація запропонованих механізмів дозволить перетворити публічну службу на динамічну та сервісно-орієнтовану систему, здатну відповідати на найскладніші виклики сучасності.

Список літератури:

1. Воробйова Є., Логош Х. Лідерський потенціал державних службовців у процесі професійної підготовки. *Розвиток соціальних систем: публічне управління, менеджмент та адміністрування*. 2021. № 2. С. 114–124. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.2.09>.
2. Гончарук Н., Кіслов О. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 3. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>.
3. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 258–264. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
4. Чабан Д.С., Комарова К.В. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bc1e5b2f-24ce-4804-90b2-77f022073b9c/content>.

Ioffe M. V. MECHANISMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF PUBLIC SERVANTS

The article is devoted to revealing the mechanisms of formation and development of leadership potential of public servants. In today's conditions, which are characterized by systemic reforms, European integration and the need for rapid response to crisis challenges, fundamentally new requirements are emerging for the personnel of state authorities and local self-government bodies. The traditional bureaucratic management model, focused on strict adherence to instructions, is gradually losing its effectiveness. Instead, there is an acute need for public servants – leaders who are able to take responsibility for making complex decisions, initiate innovations and consolidate public efforts around strategic goals. The relevance of studying the mechanisms of formation and development of leadership potential is due to several important factors. Firstly, these are dynamic changes in the external environment. Thus, in the conditions of martial law and subsequent post-war reconstruction, the public service requires specialists with a high level of adaptability and emotional intelligence. Secondly, the decentralization of power delegated decision-making powers to the local level, which requires officials not just administrative skills, but the ability to have a strategic vision. Thirdly, the digitalization of management changes the very essence of the interaction between government and society, where leadership becomes a tool for ensuring transparency and trust. The article reveals the essence of the concepts of “personal potential”, “leadership potential” and “leadership potential of a public servant”. It is established that the leadership potential of a public servant is a complex integral property that combines individual psychological qualities, professional competencies and value orientations. The mechanisms of formation and development of the leadership potential of public servants are analyzed, in particular, regulatory, organizational, educational, psychological and motivational. It was found that the effectiveness of the leadership development process

depends on the combination of all the listed mechanisms. Only under the condition that legal support stimulates initiative, and the educational system provides the necessary tools for its implementation, the emergence of a new generation of public leaders capable of implementing complex state strategies becomes possible.

Keywords: *public administration, manager-leader, leadership potential, public servants, mechanisms.*

Дата першого надходження статті до видання: 29.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026