

Концептуальні засади державної служби

УДК 351.07:005.21

Поспєлова Тетяна Вадимівна

доктор наук з державного управління, доцент,

професор кафедри управління

Факультету економіки та управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Pospielova Tetiana

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,

Professor of the Department of Management of the

Faculty of Economics and Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID: 0000-0002-8927-3026

Олещенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління

Факультету економіки та управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Oleshchenko Veronika

Candidate of Sciences in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Management of the

Faculty of Economics and Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID: 0000-0002-1490-8875

**ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА
INCREASING THE CIVIL SERVANT'S OWN EFFICIENCY ON THE
BASIS OF LEADERSHIP**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах ефективність лідерства в державному секторі є ключовим фактором успішної реалізації публічної політики, забезпечення високоякісних державних послуг та розвитку організацій. Лідерство в цій сфері не лише визначає стратегічні орієнтири, а й формує морально-психологічний клімат, стимулює ініціативність та відповідальність серед державних службовців. Однак, існуючі виклики, зокрема недостатня підготовка лідерів та надмірна зарегламентованість управлінських процесів, значно знижують ефективність лідерства. Водночас, соціокультурні та контекстуальні чинники, такі як освітнє середовище та інституційні умови, мають суттєвий вплив на розвиток лідерських компетенцій. Актуальність цього питання обумовлена необхідністю розробки нових підходів до підготовки та розвитку лідерів у державному секторі, що відповідатимуть сучасним вимогам та сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління.

Мета. Стаття має на меті дослідити особливості реалізації лідерських підходів у системі державної служби, виявити ключові перешкоди для підвищення ефективності службовців та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їхнього подолання.

Матеріали й методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство в публічному управлінні, зокрема в контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) аналітичні звіти та публікації, що висвітлюють досвід впровадження лідерських програм у державних установах.

У процесі дослідження було застосовано такі наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до лідерства в державному управлінні та визначення основних компонентів лідерських компетенцій); порівняльний аналіз (для порівняння ефективності різних

моделей лідерства в публічному секторі); методи узагальнення та систематизації (для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик в державному секторі).

Результати. Встановлено, що ефективність державного службовця залежить не лише від професійної підготовки, а й від розвитку емоційного інтелекту, лідерських навичок, здатності діяти в умовах невизначеності. Ідентифіковано бар'єри, що стримують розвиток лідерства: зарегульованість, бюрократична інерція, низька організаційна культура та брак підтримки. Запропоновано низку рекомендацій щодо впровадження лідерських моделей у практику державної служби, зокрема розвиток наставництва, менторства, автономії у прийнятті рішень та систем оцінювання ефективності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередитися на детальнішому вивченні впливу соціокультурних і контекстуальних чинників на розвиток лідерських компетенцій у державному секторі. Крім того, важливо дослідити ефективність різних методів підготовки лідерів, зокрема програм наставництва та тренінгів, орієнтованих на емоційний інтелект, стратегічне мислення та антикризове управління. Іншим перспективним напрямом є порівняння ефективності лідерських практик у різних країнах, щоб визначити найбільш успішні моделі для адаптації в українських державних органах. Також важливим є вивчення взаємозв'язку між лідерством та мотивацією працівників, що дозволить розробити більш ефективні механізми заохочення і підтримки інноваційних підходів у державному управлінні.

Ключові слова: державна служба, лідерство, ефективність, публічне управління, професійний розвиток, організаційна культура, інституційна підтримка.

Summary. *Introduction. In modern conditions, the effectiveness of leadership in the public sector is a key factor in the successful implementation of public policy, providing high-quality public services, and organizational development. Leadership in this sphere not only determines strategic guidelines but also shapes the moral and psychological climate, stimulates initiative and responsibility among civil servants. However, existing challenges, such as insufficient leadership training and excessive regulation of management processes, significantly reduce the effectiveness of leadership. At the same time, socio-cultural and contextual factors, such as the educational environment and institutional conditions, have a substantial impact on the development of leadership competencies. The relevance of this issue is determined by the need to develop new approaches to the preparation and development of leaders in the public sector, which will meet modern requirements and contribute to improving the effectiveness of public administration.*

Purpose. The purpose of the article is to analyze the features of leadership implementation within the civil service, to identify the key obstacles hindering civil servant effectiveness, and to propose practical recommendations for enhancing individual performance based on leadership models tailored to modern public administration needs.

Materials and Methods. The materials of the research include: 1) works by domestic and foreign authors who study leadership in public administration, particularly in the context of developing leadership competencies and management practices in government agencies; 2) analytical reports and publications that highlight the experience of implementing leadership programs in public institutions.

In the course of the research, the following scientific methods were applied: analysis and synthesis (for studying theoretical approaches to leadership in public administration and identifying the main components of leadership competencies); comparative analysis (for comparing the

effectiveness of different leadership models in the public sector); methods of generalization and systematization (for formulating recommendations for improving leadership practices in the public sector).

Results. The study finds that civil servant effectiveness is shaped not only by technical knowledge and experience but also by emotional intelligence, proactivity, decision-making under uncertainty, and motivation. The article identifies systemic and structural barriers to leadership realization, including over-regulation, bureaucratic inertia, lack of institutional support, low organizational culture, and limited access to leadership development resources. In response, a series of recommendations is proposed, such as institutionalizing leadership competencies in job profiles, launching targeted leadership training programs, promoting mentoring and coaching systems, expanding decision-making autonomy, and implementing tools for performance assessment, including 360-degree feedback mechanisms.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on a more detailed study of the influence of socio-cultural and contextual factors on the development of leadership competencies in the public sector. Additionally, it is important to investigate the effectiveness of various leadership preparation methods, particularly mentoring programs and training sessions focused on emotional intelligence, strategic thinking, and crisis management. Another promising direction is to compare the effectiveness of leadership practices in different countries to identify the most successful models for adaptation in Ukrainian government agencies. Furthermore, studying the relationship between leadership and employee motivation is essential, as it will allow for the development of more effective mechanisms for encouraging and supporting innovative approaches in public administration.

Key words: civil service, leadership, effectiveness, public administration, professional development, organizational culture, institutional support.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи державного управління в Україні, що супроводжується реформами публічної служби, особливої ваги набуває питання підвищення особистої ефективності державних службовців. Зростаючі вимоги до якості управлінських рішень, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян вимагають не лише професійної компетентності, але й високого рівня особистісного розвитку. Водночас традиційна модель державної служби, зосереджена на формальності та ієрархії, не завжди стимулює проактивність, ініціативність і лідерське мислення.

Лідерство як управлінська та особистісна компетентність розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності службової діяльності. Саме лідерські якості дають змогу держслужбовцю не лише реалізовувати покладені на нього функції, а й ініціювати зміни, мотивувати колег, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності. Проте на практиці нерідко спостерігається невідповідність між наявним рівнем розвитку лідерського потенціалу працівників державних органів та вимогами до ефективної публічної служби в умовах нових викликів. Це зумовлює існування низки викликів, зокрема, недостатня ефективність існуючих підходів до формування лідерських компетенцій у державних службовців, відсутність системної підготовки лідерів та надмірна регламентованість, що обмежує ініціативу та відповідальність у процесі управлінської діяльності. Крім того, недостатньо враховуються соціокультурні та контекстуальні чинники, які визначають успішність лідерства в державному секторі. Враховуючи ці обставини, важливо розробити нові підходи до розвитку лідерських якостей, які відповідатимуть сучасним викликам, та сприятимуть створенню ефективних організаційних умов для підвищення власної ефективності державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті підвищення власної ефективності державного службовця, лідерство виступає ключовою засадою, що активно досліджується сучасними науковцями. Українська дослідниця Л. Колесник [4] розглядає його як центральний управлінський процес, який забезпечує досягнення командних цілей, підкреслюючи важливість поєднання формального та неформального авторитету, а також розвитку управлінських і лідерських якостей. Американський вчений Б. Бахір (Baheer B.A.) [9] зазначає, що урядові організації повинні не просто впроваджувати політики, а й адаптувати їх до соціальних потреб та глобальних викликів, що доповнюється думкою Д. Оразі (Orazi D.C.) [13] про залежність ефективності стилю лідерства від соціокультурного середовища. Вітчизняний автор М. Андрієнко [2] характеризує лідерство як процес організації діяльності соціальних груп, що ґрунтується на авторитеті лідера. Є. Литвиновський та І. Литвиновська [5] уточнюють, що лідерство є унікальним поєднанням природних задатків, виховання, сприятливого середовища та набутого досвіду, розглядаючи його як "надкомпетентність". М. Хайнзель, Дж. Річтер, П. Байрам та К. Зоубі (M. Heinzl, J. Richter, P. Bayram, K. Zoubi) [10, 11] підкреслюють, що державні службовці мають бути професійними, відповідальними та етичними, а успішність їх роботи пов'язана з ефективною діяльністю керівників, які формують цінності та моральний клімат. Національне агентство України з питань державної служби [1] виділяє ключові напрями розвитку лідерства, включаючи формування вищого корпусу та інституційні основи для реформи. С. Кіланд та Т. Карлсен (S. Kiland, T. Karlsen) [12] зазначають, що керівна роль передбачає не лише адміністративний контроль, а й мотивацію колективу. С. Оспіна (Ospina S.M.) [14] вказує на те, що публічні службовці стикаються з найскладнішими суспільними викликами, а Всесвітня доповідь ООН [17] наголошує на важливості мотивації, доброчесності та

лідерських якостей для ефективності діяльності органів влади. Т. Промсірі (T. Promsiri) [16] звертає увагу на виклики, такі як надмірна зарегульованість та прогалини в етичному управлінні. Т. Пхам та Ван Нгуєн (T.P. Pham та Van Nguyen) [15] підкреслюють, що ефективне лідерство є визначальним фактором для позитивної трудової поведінки службовців. В. Циртій [8] зазначає, що підвищення ефективності вимагає розвитку емоційного інтелекту та критичного мислення, а Р. Сторожев [7] вказує, що трансформаційне та сервісне лідерство сприяє зміцненню командного духу. Н. Гончарук [3] підкреслює потребу у висококваліфікованій управлінській команді для проведення реформ. Нарешті, Т. Підлісна [6] визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, включаючи визначення профілю компетенцій, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та постійний розвиток лідерства за підтримки держави.

Метою статті є аналіз особливостей формування та реалізації лідерства в системі державної служби, виявлення основних перешкод, що знижують ефективність роботи державних службовців, та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої індивідуальної ефективності на основі лідерських підходів у контексті сучасних викликів публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство у публічному управлінні, зокрема у контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) аналітичні звіти та публікації, що висвітлюють досвід впровадження лідерських програм у державних установах.

У процесі дослідження було застосовано такі наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до лідерства в державному управлінні та визначення основних компонентів лідерських компетенцій);

порівняльний аналіз (для порівняння ефективності різних моделей лідерства в публічному секторі); методи узагальнення та систематизації (для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик в державному секторі).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах урядові організації відіграють багатофункціональну роль у забезпеченні добробуту суспільства, реалізації публічної політики та наданні якісних послуг громадянам. Вони не лише впроваджують законодавчі ініціативи, а й виступають провідниками цифрової трансформації, реалізаторами соціальних програм і гарантом рівного доступу до державних сервісів. Зокрема, відповідно до новітніх досліджень [9], органи влади зобов'язані не тільки впроваджувати політики, але й адаптувати їх до соціальних потреб, змін клімату, цифрової нерівності та глобальних викликів.

Лідерство у публічному секторі розглядається як поєднання особистих якостей і управлінських компетентностей, що забезпечують здатність впливати на інших, визначати стратегічні орієнтири, ефективно мотивувати команду, а також сприяти навчанню й саморозвитку. З цією метою державні службовці активно залучаються до різноманітних форм професійного навчання — курсів, семінарів, коучингу, консультування, рольових ігор та симуляцій. Водночас ефективність конкретного стилю лідерства значною мірою залежить від контекстуальних чинників - зокрема, від соціокультурного середовища, в якому функціонує орган державного сектору [13].

Інший погляд, визначає лідерство у державному управлінні виступає як процес організації діяльності соціальних груп задля досягнення спільних цілей, що базується на авторитеті лідера, визнанні його особистісних якостей і прийнятті створених ним організаційних умов. Ефективність взаємодії в публічному секторі значною мірою залежить від того, наскільки підлеглі довіряють лідеру та поділяють його цінності.

Саме постать лідера, його стиль управління і здатність згуртувати команду навколо спільного бачення мають вирішальне значення для успішності діяльності як окремих службовців, так і державної інституції загалом [2].

Як зазначають Литвиновський Є. та Литвиновська І., лідерство є результатом поєднання природно-генетичних (Богом даних) задатків, материнського (батьківського) виховання, сприятливого соціального середовища (включаючи освітнє середовище, яке формує цінності соціуму), а також функціональності особистості професіонала. Функціональність особистості включає в себе набуті досвід, уміння, навички та якості, що формуються свідомо або несвідомо через різноманітні життєві та професійні ситуації. Лідерство в такому контексті визначається як надкомпетентність особистості, включаючи керівника, яку складно виміряти або відтворити, адже вона виникає на основі унікальної комбінації цих факторів [5].

Особлива увага у процесі вдосконалення публічного управління приділяється людському ресурсу - державним службовцям, які становлять основу бюрократичного апарату. Вони повинні не лише демонструвати професіоналізм, креативність і готовність до змін, а й володіти високим рівнем відповідальності, етичності та залученості до справ громади [11]. Дослідження свідчать, що успішність виконання службових обов'язків тісно пов'язана з ефективною діяльністю керівників, які формують цінності, стиль управління та моральний клімат в організації [10].

У сучасних умовах лідерство на державній службі набуває особливої ваги, оскільки саме від професійних якостей і управлінських здібностей лідера залежить ефективність роботи команди та її здатність досягати поставлених цілей. Ключовими напрямками розвитку лідерства в системі державної служби є: формування та зміцнення вищого корпусу державних службовців, створення інституційних основ для реалізації реформи державного управління, забезпечення безперервності та стабільності

функціонування державної служби, а також її здатності оперативно реагувати на суспільні трансформації, економічні виклики та процеси європейської інтеграції України [1].

Організаційна ієрархія в державних структурах визначає обсяг впливу, відповідальності та характер управлінської взаємодії. Чим вищою є посадова позиція, тим більше повноважень у сфері прийняття рішень та формування політики [12]. Саме тому керівна роль передбачає не лише адміністративний контроль, а й вміння мотивувати колектив, будувати довіру та сприяти розвитку персоналу.

Зарубіжна практика свідчить, що реалізація стратегій розвитку державної служби, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності та привабливості управлінської діяльності, створює сприятливі умови для формування лідерських якостей у фахівців публічного сектору. Як зауважує С. Оспіна, дослідження державного управління відкриває широкі перспективи для інших секторів, оскільки саме публічні службовці найчастіше стикаються з найскладнішими суспільними викликами та проблемами, що не мають простих рішень [14]. У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» наголошується, що ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою визначається рівнем мотивації, доброчесності та лідерських якостей державних службовців. Саме ці чинники є ключовими для досягнення результативної роботи в інтересах суспільства та держави [17].

Однак, в українському контексті існує низка викликів, що знижують ефективність державної служби. Серед них – надмірна зарегульованість процедур, низький рівень інноваційності, недостатній професіоналізм, а також прогалини в етичному управлінні та лідерстві [16]. Проблеми деструктивного стилю керівництва, відсутність саморефлексії у лідерів,

конфлікти між рівнями управління та порушення етичних норм значно ускладнюють розвиток здорового організаційного клімату.

Наукові дані засвідчують, що ефективне лідерство є визначальним фактором формування позитивної трудової поведінки службовців, їх емоційного стану, залученості до процесів прийняття рішень та прагнення до результату [15]. В умовах сучасної бюрократії успішні державні службовці повинні бути не лише виконавцями інструкцій, але й комунікаторами між різними групами стейкхолдерів, провідниками змін та носіями публічного інтересу.

Таким чином, лідерство державного службовця має розглядатися як ключова управлінська компетентність, що на пряму впливає на ефективність публічного управління. Підвищення особистої результативності державного службовця можливе лише за умови усвідомленого розвитку лідерських якостей, відповідального ставлення до службових обов'язків і готовності до адаптації в умовах змін. Формування такої моделі публічної служби потребує як інституційної підтримки, так і особистісної мотивації до зростання.

У сучасному публічному управлінні питання підвищення особистої ефективності державного службовця стає одним із ключових факторів забезпечення результативної діяльності органів влади. В умовах швидких соціально-економічних змін, зовнішніх викликів та необхідності гнучкого реагування на потреби громадян, від державних службовців вимагається не лише виконання функціональних обов'язків, але й прояв ініціативності, відповідальності та лідерських якостей. Ефективний державний службовець — це не лише виконавець, а й лідер змін, здатний впливати на процеси, формувати команду та реалізовувати стратегії, орієнтовані на результат.

Науковицею Колесник Л. зазначається, що лідерство на державній службі розглядається як один із ключових управлінських процесів, що

забезпечує досягнення командних цілей ефективно й своєчасно. Воно тісно пов'язане зі стилем керівництва і передбачає здатність працювати в команді, поєднуючи формальний і неформальний авторитет. Ефективний керівник-лідер має володіти як управлінськими, так і лідерськими якостями: комунікабельністю, інтелектом, відповідальністю, здатністю надихати й приймати складні рішення. Особиста авторитетність зміцнює управлінські позиції більше, ніж формальні повноваження. Якщо лідерські задатки відсутні, їх можна частково розвинути через навчання, однак ефективність такого лідерства буде обмеженою. Натомість у природжених лідерів навчання посилює їхній вплив. Тому важливо вдосконалювати системи відбору та підготовки державних службовців із лідерським потенціалом, що сприятиме підвищенню якості державного управління та публічних послуг в Україні [4].

Підвищення ефективності працівника державної служби передбачає розвиток таких компетентностей, як емоційний інтелект, здатність до саморефлексії, критичного мислення, вміння адаптуватися до змін та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [2]. З огляду на складну бюрократичну систему, яка притаманна державному сектору, особливе значення має здатність службовця діяти в межах регламентів, але водночас шукати інноваційні рішення. Розвиток професійного лідерства у цьому контексті є ефективним інструментом для формування організаційної культури, орієнтованої на довіру, підтримку та результат.

Одним із найбільш дієвих підходів до посилення ефективності є розвиток трансформаційного та сервісного лідерства, які базуються на взаємоповазі, натхненні колективу та активному залученні до процесу прийняття рішень. Такі лідери сприяють зміцненню командного духу, підвищенню мотивації працівників, формуванню позитивного іміджу державної служби [7]. У практичній площині це може виявлятися у

створенні відкритих комунікацій, наставництві, підтримці ініціатив та формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі.

Проведення реформ в Україні вимагає наявності висококваліфікованої управлінської команди, здатної приймати та впроваджувати ефективні рішення як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Наразі в державному секторі спостерігається дефіцит фахівців, які володіють необхідними знаннями й компетентностями для роботи в умовах динамічного середовища. Зростає потреба у керівниках нового типу — ініціативних, відповідальних, здатних швидко аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення, надихати команду та ефективно досягати поставлених цілей [3].

Водночас реалізація лідерських підходів у державному управлінні стикається з низкою викликів. Серед них — консерватизм системи, формалізм процедур, недостатня автономія в ухваленні рішень, відсутність належного зворотного зв'язку. Часто ініціативність службовця не підтримується, що знижує рівень залученості та відповідальності. Також актуальними залишаються питання професійного вигорання, моральної втоми та браку ресурсів для самореалізації.

Науковиця Підлісна Т. визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, окреслюючи ключові напрямки, які сприяють формуванню якісного управлінського потенціалу. По-перше, важливим є визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів — компетенції мають відповідати новим викликам і функціям публічного сектору, враховувати майбутні умови та проблеми. По-друге, виявлення та відбір потенційних лідерів передбачає не лише пошук серед діючих службовців, а й залучення фахівців з інших сфер, що підвищує конкуренцію та якість кадрів. Третім напрямом є заохочення наставництва та навчання, яке реалізується через створення спеціалізованих інститутів розвитку лідерства, нові навчальні курси та інтеграцію теми лідерства в

освітні програми для управлінців. Нарешті, постійний розвиток лідерства вимагає довготривалих зусиль, комплексних програм і підтримки з боку держави, з акцентом на мотивацію, зворотний зв'язок і поєднання стимулювання з виконавською дисципліною. Усі ці тенденції формують сучасне бачення професійного лідерства в системі державного управління, спрямованого на забезпечення ефективної, відповідальної та інноваційної публічної служби [6].

У зв'язку з цим доцільно впроваджувати комплексні стратегії підвищення ефективності службовців, що поєднують індивідуальні зусилля з інституційною підтримкою. Це можуть бути програми розвитку лідерського потенціалу, менторство, регулярне навчання, розробка інструментів оцінювання ефективності праці, створення системи заохочення ініціатив (рис.1). Усі ці заходи сприятимуть формуванню нового покоління державних службовців, здатних бути агентами позитивних змін.



Рис. 1. Комплексні стратегії підвищення ефективності службовців

Джерело: розроблено авторами за допомогою інструменту ШІ з візуалізації тексту
Napkin

Загалом підвищення особистої ефективності державного службовця на основі лідерських підходів – це не лише питання професійної

майстерності, але й чинник зміцнення довіри до держави, підвищення якості надання послуг та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Проте, реалізація ефективного лідерства в державному секторі стикається з низкою системних і структурних перешкод, які необхідно враховувати під час розроблення інструментів удосконалення управлінських практик (рис. 2). Однією з ключових проблем є надмірна зарегламентованість та централізованість управлінських процесів, що обмежує ініціативу лідера на місцях. Бюрократична інерція, формалізм і спротив змінам з боку середньої управлінської ланки перешкоджають швидкій адаптації до нових підходів.

Додатково, низький рівень організаційної культури та відсутність інституційної підтримки для лідерських практик знижують мотивацію державних службовців до розвитку управлінських компетентностей. Часто лідери в публічному управлінні позбавлені повноважень впливати на ключові рішення або не мають доступу до ресурсів, необхідних для реалізації ефективних змін. Недостатнє навчання з лідерства та брак менторських програм також знижують потенціал керівників до особистісного та професійного зростання.

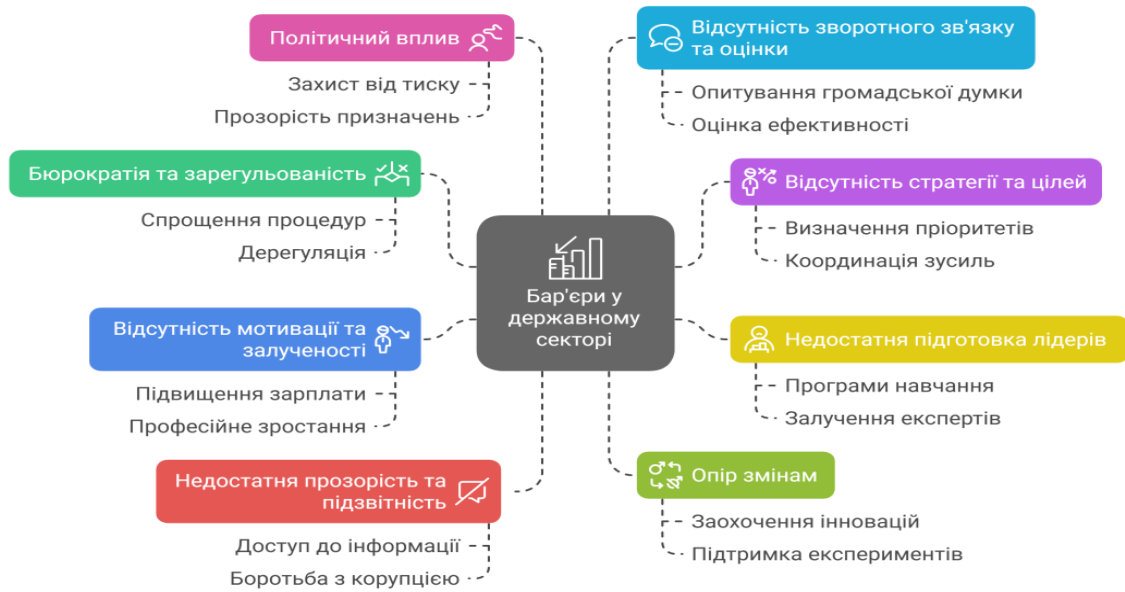


Рис. 2. Бар'єри та шляхи їх подолання для ефективної реалізації лідерства у державному секторі

Джерело: розроблено авторами за допомогою інструменту ШІ з візуалізації тексту
Napkin

Варто відзначити і психологічні бар'єри: страх брати на себе відповідальність, ризик бути незрозумілим чи покараним за ініціативу, а також відсутність довіри до системи управління в цілому. Такі чинники формують атмосферу обережності та обмежують розвиток новаторських підходів.

Отже, для ефективної реалізації лідерства у державному секторі необхідно враховувати ці перешкоди як відправну точку для розроблення стратегій вдосконалення управління. Це включає дерегуляцію певних процесів, впровадження механізмів горизонтального управління, розвиток програм підготовки лідерів, підтримку культури відкритості, діалогу та довіри в колективах. Лише системна робота з усунення бар'єрів дозволить створити умови для ефективного лідерства, орієнтованого на результат та потреби громадян.

Враховуючи виявлені перешкоди та виклики, нами було розроблено низку пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності лідерства в державному секторі:

1. Необхідно закріпити лідерські компетентності як обов'язкову складову професійного розвитку державних службовців через нормативні документи, посадові інструкції та ключові показники ефективності.

2. Рекомендовано створити системні програми підготовки лідерів державного сектору, що включають тренінги з емоційного інтелекту, стратегічного мислення, управління змінами, міжособистісної комунікації та антикризового менеджменту.

3. Розвиток культури наставництва в державних органах дозволить формувати лідерів нового покоління, що орієнтуються не лише на виконання процедур, а й на ціннісне управління командою.

4. Зменшення надмірної зарегламентованості (спрощення внутрішніх процедур, делегування повноважень на нижчі рівні та надання лідерам більшої автономії у прийнятті рішень сприятиме прояву ініціативи та відповідальності).

5. Важливо формувати внутрішнє середовище, засноване на відкритості, зворотному зв'язку та взаємній повазі, що дозволяє лідерам діяти проактивно без страху санкцій за інноваційні рішення.

6. Розробка механізмів матеріального й нематеріального заохочення для державних службовців, які демонструють лідерську поведінку, ефективність та орієнтацію на результат.

7. Впровадження системи періодичної оцінки управлінської ефективності з використанням 360-градусного зворотного зв'язку дозволить виявляти потенціал та зони розвитку для кожного лідера.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності державного службовця через лідерство є важливим для результативності публічного управління в умовах сучасних викликів.

Лідерство в державному секторі не лише контролює організаційні процеси, а й ініціює зміни, стимулюючи інноваційність та відповідальність.

Для підвищення ефективності лідерства розроблено пропозиції: закріпити лідерські компетентності як складову професійного розвитку, створити системи підготовки лідерів через тренінги та менторство, зменшити зарегламентованість процедур, та підвищити автономію лідерів у прийнятті рішень. Важливо також створити відкриту, взаємоповажну атмосферу для проактивних дій лідерів та розробити механізми матеріального та нематеріального заохочення.

У подальших дослідженнях пропонується вивчити вплив соціокультурних чинників на розвиток лідерських компетенцій, ефективність різних методів підготовки лідерів та порівняти лідерські практики в різних країнах для адаптації успішних моделей в Україні. Окремо варто вивчити взаємозв'язок між лідерством та мотивацією працівників для створення ефективних механізмів підтримки інновацій.

Література

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8_2025.pdf (дата звернення: 25.06.2025).

2. Андрієнко, М., Гаман, П., Гордєєв, П., & Якубов, В. (2021). Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(10)), 22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37).

3. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
4. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. (3(89)). С. 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177).
5. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. 1(1(7)). С. 162–179. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179).
6. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
7. Сторожев Р.І. Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства. *Право та державне управління*. 2018. Вип. № 3 (32), Том 1. С. 165-170. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/tom_1/27.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
8. Циртій В.І. Управління діловою кар'єрою державного службовця: кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня: спец. 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2021. 123 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/103> (дата звернення: 25.06.2025).
9. Baheer B.A., Lamas D., Sousa S. A systematic literature review on existing digital government architectures: State-of the-art, challenges, and prospects. *Administrative Sciences*. 2020. 10(2). 25 p. <https://doi.org/10.3390/admsci10020025>.
10. Bayram P., Zoubi K. The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters*. 2020. 10(8). P. 1771-1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>.

11. Heinzel M., Richter J., Busch P.O., Feil H., Herold J., Liese A. Birds of a feather? The determinants of impartiality perceptions of the IMF and the World Bank. *Review of International Political Economy*. 2021. 28(5). P. 1249-1273. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1749711>.

12. Kiland C., Karlsen T.I., Kvåle G. Organisational conditions for boundary spanning in public health. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2024. 28(1). P. 43-59. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12541>.

13. Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.

14. Ospina S.M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77 (2). P. 275–87.

15. Pham T.P., Van Nguyen T., Van Nguyen P., Ahmed Z.U. The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. 10. 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.

16. Promsiri T., Sukavejworakit K., Keerativutisest V., Virasa T., Kampanthong K. Sustaining Thai government agency innovation through design thinking learning effectiveness. *Sustainability*. 2022. 14. 7427. <https://doi.org/10.3390/su14127427>.

17. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Analitychnyi zvit shchodo vyznachennia indyvidualnykh potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv na 2025 rik [Analytical report on the determination of individual needs for professional training of civil servants for 2025]. Available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8_2025.pdf [in Ukrainian].
2. Andriienko, M., Haman, P., Hordieiev, P., & Yakubov, V. (2021). Pozytsii lidera u strukturi derzhavnoho upravlinnia [Leadership positions in the structure of public administration]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (4(10)), 22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37) [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N.T. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Evaluation of the management staff of the civil service of Ukraine]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, 3, 34–38 [in Ukrainian].
4. Kolesnyk, L. L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi [Modern approaches to leadership development in the civil service]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(89), 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177) [in Ukrainian].
5. Lytvynovskyi, Ye., & Lytvynovska, I. (2021). Fenomen liderstva na derzhavnii sluzhbi [The phenomenon of leadership in the civil service.]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(1(7)), 162–179. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179) [in Ukrainian].
6. Pidlisna, T. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Modern approaches to leadership development in

public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 158-164. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf [in Ukrainian].

7. Storozhev, R.I. (2018). Vplyv trasnformatsiinoho liderstva na rozvytok instytutu liderstva [The influence of information leadership on the development of the leadership institute]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 3 (32), 1, 165-170. Available at: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/tom_1/27.pdf [in Ukrainian].

8. Tsyrtii, V.I. (2021). Upravlinnia dilovoiu karieroiu derzhavnoho sluzhbovtzia: kvalifikatsiina robota druhoho (mahisterskoho) rivnia: spets. 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia; nauk. ker. I. O Sharko [Management of the business career of a civil servant: qualification work of the second (master's) level: special. 281 Public management and administration]; Kharkiv, 123 p. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/103> [in Ukrainian].

9. Baheer, B.A., Lamas, D., Sousa, S. (2020). A systematic literature review on existing digital government architectures: State-of the-art, challenges, and prospects. *Administrative Sciences*, 10(2), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci10020025>.

10. Bayram, P., Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters*, 10(8), 1771-1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>.

11. Heinzl, M., Richter, J., Busch, P.O., Feil, H., Herold, J., Liese, A. (2021). Birds of a feather? The determinants of impartiality perceptions of the IMF and the World Bank. *Review of International Political Economy*, 28(5), 1249-1273. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1749711>.

12. Kiland, C., Karlsen, T.I., Kvåle, G. (2024). Organisational conditions for boundary spanning in public health. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 43-59. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12541>.

13. Orazi D.C., Turrini A., and Valotti G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. № 79 (3). P. 486–504.

14. Ospina, S.M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77 (2), 275–87.

15. Pham, T.P., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., Ahmed, Z.U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnams public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100315.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.

16. Promsiri, T., Sukavejworakit, K., Keerativutisest, V., Virasa, T., Kampanthong, K. (2022). Sustaining Thai government agency innovation through design thinking learning effectiveness. *Sustainability*, 14, 7427.
<https://doi.org/10.3390/su14127427>.

17. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. Available at:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>